

DE LA CONSTITUCIÓN A LA SUSTENTABILIDAD

CONTENIDO

Prólogo	5
Presentación de Transformando y del proyecto	7
Marco teórico conceptual	9
Diagnóstico sobre la sustentabilidad de la OSC en el DF, Querétaro y Puebla	13
Capítulo I. El modelo ABC "De la constitución a la sustentabilidad de las OSC"	21
Capítulo II. La construcción legal de una OSC	33
Capítulo III. El cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales	57
Capítulo IV. Cultura y estructura organizacional	67
Capítulo V. Capital humano	87
Capítulo VI. Contabilidad y administración financiera de una OSC	105
Capítulo VII. Integración del modelo ABC " De la constitución a la sustentabilidad de las OSC"	125
Bibliografía	131
Agradecimientos	133



Prólogo

Desde la existencia del hombre sobre la tierra ha tenido la inquietud de relacionarse con sus semejantes, entre otras cosas, para resolver sus necesidades y paulatinamente también las de otros.

Existen personas o grupos de personas, que han emprendido una agrupación u organización con una o varias causas sociales, ya sea por solidaridad, por compromiso y responsabilidad social, por la lucha, defensa y promoción de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales, o por auto empleo en áreas sociales.

Constitucionalmente en México gozamos del derecho de asociarnos libremente para fines lícitos, pensando en brindar beneficios, la Ley de Sociedades mercantiles y el Código Fiscal nos permiten constituir una persona moral no lucrativa.

Cualquier motivación es válida e interesante para hacer un cambio social y mejorar las condiciones de vida de grupos o sectores vulnerables, y no hay ningún impedimento, así como tampoco, una disciplina específica para colaborar dentro del sector moral no lucrativo, de forma remunerada o no. Lamentablemente la gran mayoría no logra concretar la gestación del grupo u organización, y en el mejor de los casos, pocas son las que alcanzan una continuidad en la sustentabilidad.

Los números indican que en 2011, existen 40,000 OSC's contabilizadas en el Registro Público de la Propiedad, seguido de 14,000 en el Registro Federal de Fomento para las OSC's y la cifra de 6,000 como donatarias autorizadas y fideicomisos. Damos cabida a un análisis empírico de estos números y observando el desarrollo del importante número de Organizaciones y agrupaciones con quienes hemos tenido contacto, nos comentan una y otra vez que los principales factores por los que no logran emprender sus actividades, se debe a que su acta constitutiva no es correcta para realizar el trámite de donataria autorizada, la Clave Única de Registro para OSC's (CLUNI), la firma electrónica, encuentran dificultades al abrir sus cuentas bancarias, entre otros.



Este contexto fue una razón importante para crear Transformando 360 Grados AC, cuyo objeto principal es la formación y fortalecimiento de OSC's, en donde participan personas con experiencia en la sociedad civil y que la comparten con otras. El Manual del ABC de la Constitución a la Sustentabilidad se debe a la experiencia antes mencionada y a la fortuna de contar con la experiencia de la Contadora Maribel Trejo Estudillo, especialista en Personas Morales no lucrativas, aunado a las necesidades expuestas por Organizaciones de la Sociedad Civil, destacando a mas de 170 agrupaciones constituidas, mas de 700 en temas legales, fiscales, contables y administrativos y más de 18 en la obtención de recursos.

Aún falta mucho por hacer en aras de contribuir a un mejor escenario para la sociedad civil, en donde participen de manera corresponsable gobierno y sociedad civil, y consideramos formular este manual como una Guía Mexicana de fácil comprensión sobre los aspectos básicos de la Administración de las Organizaciones de la Sociedad Civil, desde la Constitución a la sustentabilidad, a través de la fusión de la visión y experiencias de principios multidisciplinarios y con la voz de la sociedad civil en el Distrito Federal, Puebla y Querétaro en este 2011.

Gloria Lara Cantón
Dirección de enlace y fortalecimiento



Presentación

Transformando 360 grados, A.C.

Somos una agencia de servicios, dedicada al empoderamiento de las competencias administrativas de quienes dirigen, participan y quieren formar parte de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México, con el propósito de que puedan mejorar el servicio que ofrecen a sus beneficiarios y consoliden su permanencia en el largo plazo.

Nuestra filosofía es:

El compromiso con el impulso responsable de las iniciativas sociales.

¿Cómo?

- ◆ Con la mejora continua de nuestro modelo de trabajo.
- ◆ Integrando un equipo multidisciplinario con experiencia en el desarrollo y creación de OSC'S.
- ◆ Convertirnos en el referente en desarrollo institucional de las OSC en el centro del país.

Nos respalda:

- ◆ La experiencia de nuestro equipo de colaboración con más de 30 años conjuntos en el sector.
- ◆ El desarrollo de diversos materiales de consulta que contribuyen al empoderamiento de las competencias administrativas en las OSC.
- ◆ La participación en consultorías con más de 380 OSC'S principalmente en el centro del país.
- ◆ La participación como Coordinación docente en el Programa de Fortalecimiento y Profesionalización de las OSC en coinversión con el INDESOL 2010; incluida la participación en su nueva modalidad de tele aulas.



- ◆ La capacitación desde 2009 a un promedio de 80 organizaciones por año sobre reformas fiscales en colaboración con la AFP (Association of Fundraising Professionals); en acompañamiento durante 2011 de la Lic. Consuelo Castro.
- ◆ La participación en diversos espacios de comunicación con temas sobre la profesionalización de las OSC.



Marco Teórico conceptual

ABC “De la constitución a la sustentabilidad”

El papel de la sociedad civil organizada en México se ha transformado históricamente y es a partir del año 1985 que ha experimentado su etapa más productiva como instancia de incidencia y transformación social. En la actualidad es protagonista en los grandes temas de importancia para el desarrollo de nuestro país.

Si bien es cierto que las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) han tenido un importante desarrollo durante las últimas tres décadas, esto no ha bastado para que los esquemas teóricos sobre la administración se flexibilicen y sean accesibles para quienes las dirigen y colaboran en ellas.

Resulta todo un reto destinar suficientes recursos económicos a la administración y dirección de una OSC, y si a eso sumamos que son pocas las posibilidades de integrar un equipo de colaboradores que fortalezcan sus modelos organizacionales y permitan recorrer el camino hacia la sustentabilidad, nos damos cuenta de que nos encontramos en un escenario en el que es importante ofrecer un esquema práctico para el fortalecimiento de las OSC.

Los temas medulares para este manual son los relativos a los ámbitos: legal, fiscal, recursos humanos, contabilidad, finanzas y administración. Mismos que pretendemos abordar desde un enfoque de planeación estratégica y a la vez integrar algunas herramientas de marco lógico, con lo que obtendremos una visión integradora que facilite su implementación sistemática en las OSC potenciando su impacto social y avanzando hacia la sustentabilidad.



Los dos conceptos medulares

Planeación estratégica

Es un modelo que permite la toma de decisiones, con base en el conocimiento previo del contexto, el análisis de recursos y la identificación de áreas de oportunidad, para tener un plan estructurado de acciones que coadyuven al éxito, en condiciones óptimas, de un objetivo deseado.

Marco lógico.

Modelo que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en el trabajo por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios, así como facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Nuestro modelo ABC “De la constitución a la sustentabilidad”

ABC: Es una guía paso a paso para la articulación eficaz del dinero, capital humano e infraestructura con la que cuenta la organización, permitiéndoles ofrecer un mejor servicio a sus beneficiarios y consolidar su permanencia en el largo plazo.

Conceptos importantes en el ABC

Marco legal

Conjunto de normas jurídicas que proporciona las bases sobre las que se constituyen las OSC determinando su naturaleza y alcance legal.

Marco fiscal

Conjunto de leyes fiscales que proporciona las bases de derechos y obligaciones con relación a los impuestos de una OSC.

Capital humano

Equipo de personas que colaboran en el logro de los objetivos de las OSC.

Contabilidad

Técnica de registro de los ingresos y gastos de dinero que nos permite generar información sobre su obtención y aplicación para la toma asertiva de decisiones en la operación de la OSC.

Administración

Uso eficaz del dinero, infraestructura y capital humanos para mejorar el servicio que se ofrece a los beneficiarios de una organización.



Finanzas

Administración de la obtención y aplicación del dinero de la organización para maximizar su rendimiento entre sus beneficiarios.

Sustentabilidad

La posibilidad de integrar eficazmente los recursos de la organización para operar en el largo plazo.

Cómo se integran todos estos conceptos en el modelo ABC “De la constitución a la sustentabilidad”

Partimos de un objetivo general: Empoderar a los involucrados en las Organizaciones de la Sociedad Civil, con esta guía paso a paso, en la articulación eficaz del dinero, equipo humano e infraestructura con la que cuenta la organización, permitiendo ofrecer un mejor servicio a sus beneficiarios y consolidar su permanencia en el largo plazo.

A través de la aplicación del cuestionario diagnóstico a una muestra de 60 OSC de Puebla, Querétaro y el Distrito Federal, hemos definido un árbol de problemas, según el modelo de marco lógico, que nos ha permitido ponderar el desarrollo de cada uno de los temas involucrados en el modelo ABC.

Nuestra metodología para la presentación de los temas, parte de una adaptación práctica de la matriz del modelo de marco lógico, y la integración de los conceptos elementales de la planeación estratégica, dando como resultado un modelo práctico e integral para guiar a las OSC en un recorrido hacia el fortalecimiento organizacional, camino que parte desde la constitución y cuya meta representa la sustentabilidad.

Para ello es importante que definamos los objetivos estratégicos de cada uno de los temas abordados:

- ◆ La construcción legal de una OSC:

Brindarte las herramientas necesarias para la construcción de tu OSC dentro del marco legal.

- ◆ El cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales:

Darte a conocer las obligaciones y requisitos legales y fiscales de tu OSC, permitiéndote su cumplimiento oportuno.



◆ Cultura y estructura organizacional:

Darte a conocer el significado e importancia de la cultura y estructura de tu organización; así como proporcionarte una guía para el diseño, implementación y evaluación de estos elementos.

Capital humano

Proporcionarte herramientas prácticas para la selección, integración y reconocimiento del equipo humano que habrá de integrar tu organización.

Contabilidad y administración financiera de una OSC

Hacerte consiente de la importancia de planificar la obtención y uso del dinero en tu organización para mejorar el servicio que ofrece a sus beneficiarios apoyando su permanencia en largo plazo.

Con la aplicación del **modelo ABC “De la constitución a la sustentabilidad”** podemos anticipar, en la práctica, el desarrollo exitoso de una estructura organizacional. En conjunto estas herramientas ofrecen un camino viable y cercano para su desarrollo y aplicación al interior de las **OSC**.



Diagnóstico sobre la sustentabilidad de las OSC en el DF, Querétaro y Puebla

A pesar de los avances en materia de sociedad civil en México, no hay hasta el momento un manual de fácil entendimiento para las agrupaciones que pretenden constituirse y para quienes se han constituido, sobre: principios básicos de administración, organización, aspectos fiscales, contables y jurídicos para el sector no lucrativo que les permita: tener permanencia en el largo plazo, cumplir oportunamente sus obligaciones y construir mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

Por ello en **Transformando 360 grados, A.C.** decidimos tomar la iniciativa y participar en el programa de coinversión del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) para a través de la vertiente de investigación, desarrollar un material que sirva como herramienta de consulta a las organizaciones de reciente creación, grupos que desean constituir una OSC e interesados en general.

El diagnóstico se llevó a cabo a través de un cuestionario de identificación de áreas de oportunidad en los temas: legal, fiscal, recursos humanos, contable financiero y administración; con el objetivo de tener mayor claridad en la integración de los subtemas y profundidad con la que estos serían abordados en el desarrollo del modelo **ABC “De la constitución a la sustentabilidad de las OSC”**.

La muestra estuvo integrada por sesenta organizaciones de la sociedad civil de los estados de Puebla, Querétaro y Distrito Federal lo que permitió contar con una rica integración de figuras legales, años de experiencia en la operación y diversos grados de institucionalidad que nos brinda un panorama amplio sobre las necesidades de las organizaciones en México en su camino a la sustentabilidad.



Sobre los resultados del diagnóstico

Legal

En México existen varias figuras legales para las OSC; sin embargo, es mucho más utilizada la figura de Asociación Civil. Lo que implica que quienes toman la decisión de formalizar sus actividades de desarrollo social, la mayoría de las ocasiones, no cuentan con la información básica de las implicaciones jurídicas que ello conlleva, (en comparación con las Instituciones de Asistencia Privada a quienes acompaña la Junta de Instituciones de Asistencia Privada), y parten de un instrumento constitutivo deficiente que en el corto plazo se vuelve inservible ante la necesidad de convertirse en donatarias autorizadas.

Las deficiencias constitutivas en una OSC, se convierten en el principal factor de fracaso ante el costo económico que representa su corrección; muchas de ellas sencillamente desisten en su intento ó en el mejor de los casos continúan en un nivel mínimo de operaciones ante la incapacidad de acceder a diversas fuentes de financiamiento, reduciendo significativamente su potencial de impacto social.

De ahí que sea mínimo el número de organizaciones que sobreviven a los primeros cinco años de su constitución.

La toma de decisiones sobre el destino y dirección de las organizaciones recae principalmente en un consejo directivo, cuyos derechos y obligaciones no están claramente establecidos ni mucho menos comunicados a quienes lo integran, lo que repercute directamente en el desarrollo institucional de la OSC ante la falta de líderes comprometidos y empoderados que puedan tomar decisiones asertivas sobre lo que sucede al interior y en el entorno de la organización.

Fiscal

El proceso de autorización de donataria es complicado y engorroso, aunque una necesidad para la diversificación de fuentes de financiamiento, credibilidad y confianza ante los diferentes grupos de interés de una organización. Sin embargo los resultados de nuestro diagnóstico revelan que el 63% de la muestra no son donatarias autorizadas.

La autorización de donataria conlleva una serie de derechos y obligaciones fiscales de los cuales los líderes de las organizaciones no tienen conocimiento, convirtiéndose en un instrumento de doble efecto: uno positivo al permitirle obtener financiamiento de diversas fuentes con la deducibilidad de impuesto sobre la renta, y uno negativo ante el incumplimiento por el desconocimiento de sus nuevas obli-



gaciones fiscales, que puede culminar rápidamente en la revocación de la autorización de donataria, lo que impacta de manera directa y significativa en la sustentabilidad de la organización.

Recursos humanos

El esquema operativo de las organizaciones de la sociedad civil implica la integración de un equipo humano bajo diferentes esquemas de relación: empleados, servidores sociales, prestadores de servicios profesionales independientes y voluntarios.

La formalización de tantas y tan variadas formas de relación con los diferentes colaboradores de la organización aun es un tema pendiente para las OSC en México.

De acuerdo a los resultados de la muestra de nuestro diagnóstico, el porcentaje de las organizaciones que cuentan con empleados es sumamente bajo aunado a que no todos operan de acuerdo al marco legal y fiscal correspondiente a dicha relación laboral; es decir, no cuentan con un contrato laboral, ni tienen las posibilidades económicas de cubrir las cuotas de seguridad social correspondientes.

Dicha situación pone en un plano de vulnerabilidad por un lado a los empleados que no cuentan con los servicios propios de la seguridad social que por derecho les corresponden, y por otro a la organización que expone su patrimonio a una posible sanción económica por parte del Instituto Mexicano de Seguridad Social.

Cuando hablamos de los voluntarios, son muy pocas las organizaciones que celebran un convenio o acuerdo con ellos en el que se asiente la naturaleza de su colaboración dentro de la OSC. Quedando a la interpretación de las autoridades competentes el tipo de relación existente ante la falta de un documento que lo compruebe.

En el caso de los servicios profesionales independientes, las organizaciones de la sociedad civil optan mayormente por este tipo de relación, debido a que la mayoría de las fuentes de financiamiento limitan el ejercicio del mismo a ser comprobado con recibos de honorarios. Una problemática pendiente de resolver entre quienes apoyan las causas sociales, quienes la operan y las autoridades competentes.

La sustentabilidad de las organizaciones de la sociedad civil tiene un punto medular en la integración de un equipo humano sólido, comprometido y duradero que facilite su desarrollo institucional con el establecimiento y operación de estrategias



para lograr objetivos en el largo plazo. Un equipo de colaboración que brinde continuidad a la vida operativa de la organización.

Contable financiero

En el día a día de nuestra operación nos enfrentamos al gran vacío contable financiero en el que viven las organizaciones.

Los resultados del diagnóstico corroboran nuestra experiencia y ponen de manifiesto la imperante necesidad por democratizar la importancia sobre el uso de la contabilidad y las finanzas como una herramienta para la sustentabilidad de las organizaciones.

Sólo un 43% de la muestra elabora un presupuesto anual lo que implica que el resto no cuentan con información sobre el costo operativo de sus programas reduciendo las posibilidades de contar con un plan de procuración de fondos eficaz.

Por otra parte, quienes dirigen las organizaciones desconocen las posibilidades e implicaciones fiscales que tiene una OSC para la autogeneración de ingresos por la venta de bienes o servicios, por lo que viven a expensas de los donativos y estímulos de gobierno, lo que limita su capacidad de planeación ante la incertidumbre de procuración de fondos.

La operación de las organizaciones está enfocada cien por ciento en la atención a sus beneficiarios sin la conciencia de lo importante que resulta detenerse a establecer políticas y mecanismos para la obtención, control y asignación de los recursos financieros que apoyen la permanencia en el largo plazo de sus organizaciones.

Administración

En el plano administrativo la mayoría de las organizaciones que superaron los primeros cinco años posteriores a la constitución, es porque tienen definido un plan de operación en el largo plazo que les permite ubicar la dirección a seguir en cada uno de sus emprendimientos; sin embargo, aún cuentan con áreas importantes de oportunidad para implementar un mecanismo de administración eficaz que les permita hacer un mejor uso de sus recursos.

Por otro lado aquellas organizaciones de reciente creación o que están en el proceso de constitución son quienes se encuentran ante la mayor disyuntiva de cómo organizar sus recursos y hacia dónde dirigir sus acciones para cumplir con su objeto social.



Tanto las organizaciones recién constituidas como aquellas que ya tienen tiempo de haberlo hecho, tienen mucho por hacer respecto al diseño e implementación de mecanismos de administración en sus diferentes áreas funcionales para maximizar sus resultados y lograr los objetivos planteados.

Elementos claves como la asignación de tareas definidas en políticas y procedimientos, definición de perfiles adecuados para cada uno de los puestos dentro de la organización, creación de un ambiente de colaboración propicio y comunicación de los planes a todos los niveles organizacionales forman parte de los pendientes en administración para las OSC en México, que sumen puntos para el logro de la sustentabilidad.

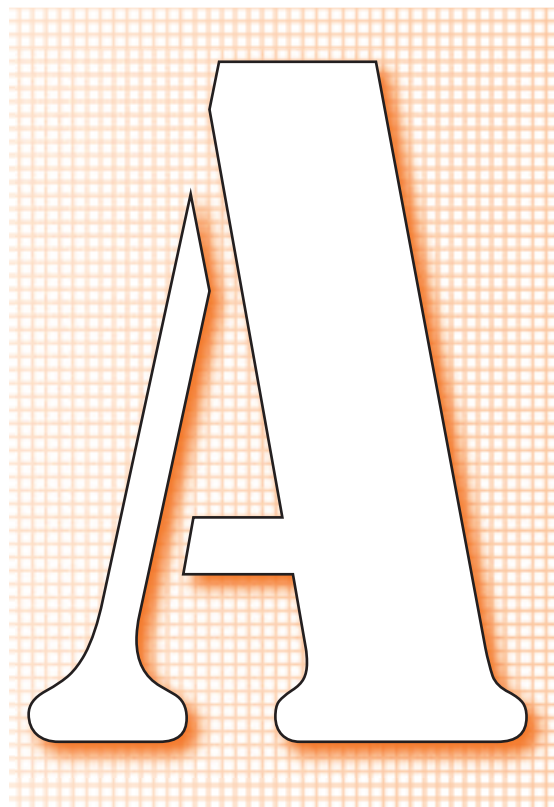
Integración del modelo ABC

“De la constitución a la sustentabilidad de las OSC”

De tal forma que quienes participamos en la elaboración del modelo ABC “De la constitución a la sustentabilidad de las OSC”, con los resultados obtenidos en el diagnóstico, la experiencia de nuestro trabajo en organizaciones de la sociedad civil y formación profesional, integramos el contenido del modelo en los siguientes temas:

- ◆ La construcción legal de una OSC
- ◆ El cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales
- ◆ Cultura y estructura organizacional
- ◆ Capital humano
- ◆ Contabilidad y administración financiera de una OSC





**Aprendiendo a
constituir una OSC**

Capítulo I

El modelo ABC “De la constitución a la sustentabilidad de las OSC”

“El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización.”
J.P. Sargent

Objetivos del capítulo

- ◆ Definir la intención del modelo ABC y algunos términos adicionales
- ◆ Compartir la estructura del modelo ABC
- ◆ Dar a conocer la integración de las diferentes disciplinas que conforman el modelo
- ◆ Mostrar los beneficios de aplicar el modelo ABC " de la constitución a la sustentabilidad" en tu OSC

Éste capítulo te ofrece una visión general sobre el modelo ABC “De la constitución a la sustentabilidad de las OSC” como un método práctico e integral para el empoderamiento de quienes participan en la administración de las OSC en México.



¿Le hace falta a las OSC un modelo para la sustentabilidad de sus causas?

En México, después de la emergencia social provocada por los sismos de 1985, la participación de la sociedad civil se hizo parte fundamental de las alternativas para atender las necesidades y demandas de la sociedad en un contexto de pobreza y marginación creciente que demandaba de intervenciones específicas en situaciones puntuales.



A lo largo de estos años, se fue haciendo imprescindible generar marcos legales que delimitaran sus áreas de responsabilidad y acción social, en este aspecto se tuvo un logro trascendental para la vida de la sociedad civil mexicana cuando en el 2004 se promulgo la Ley de Fomento a las Organizaciones de la Sociedad Civil.

A la par que se avanzaba en la regulación y reconocimiento del trabajo de las OSC, las necesidades de esta sociedad organizada permitió que se busquen, diseñen e implementen cursos, talleres y herramientas que capaciten y fomenten el empoderamiento de estos actores sociales.

La profesionalización de la sociedad civil es sin duda un reto constante en la historia de la participación social organizada, es un reto que tiene que ver con sustentabilidad, una sustentabilidad entendida más allá de lo económico, es un requisito para que la misión y el objeto social de estas organizaciones perdure a través del tiempo.

Las OSC se han convertido en un instrumento para la participación ciudadana en la construcción de una mejor sociedad, son la materialización de la lucha y los anhelos de personas con iniciativa social y fortalezas invaluable como:

- ◆ Compromiso social
- ◆ Disposición y flexibilidad ante el cambio
- ◆ Credibilidad social

Fortalezas que indudablemente coadyuvan al desarrollo del país; pero que desafortunadamente, se ven entorpecidas por debilidades propias de su naturaleza como:

- ◆ Poca información para determinar el modelo jurídico fiscal y operativo apropiado
- ◆ Inexperiencia en la dirección y administración de una organización
- ◆ Inexperiencia en la medición del impacto social generado

Aunado a esto, la sociedad civil organizada se enfrenta a constantes cambios internos y externos, siendo un hecho que, quienes participan en ellas se ven en la necesidad de actualizar día a día sus prácticas administrativas para sobrevivir a dichos cambios y continuar ofreciendo sus servicios.



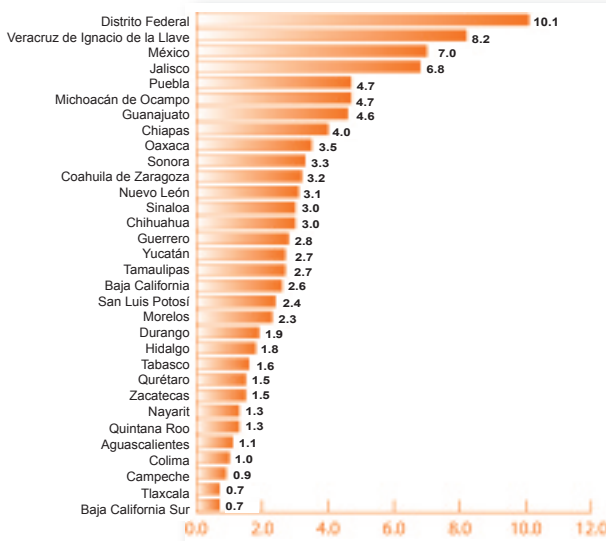
Lectura Recomendada, Aguilar Valenzuela Rubén. Las OSC en México, su evolución y sus principales retos. Tesis Doctoral. Universidad Iberoamericana, México 2006.

La cual puedes consultar en la siguiente liga:

http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014753/014753_00.pdf

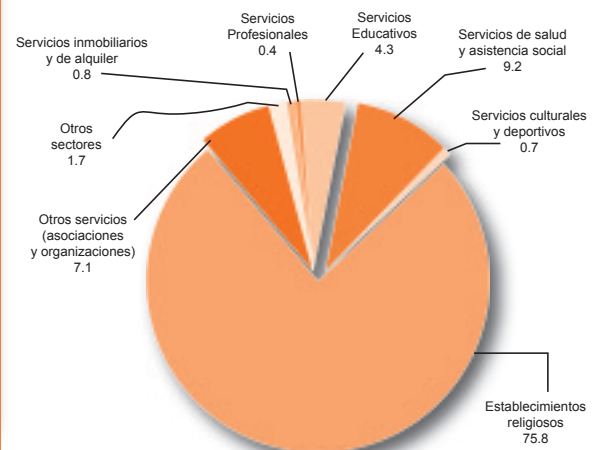
LAS OSC EN NÚMEROS

Número de organizaciones no lucrativas privadas censales por entidad federativa, 2008
(Participación porcentual)

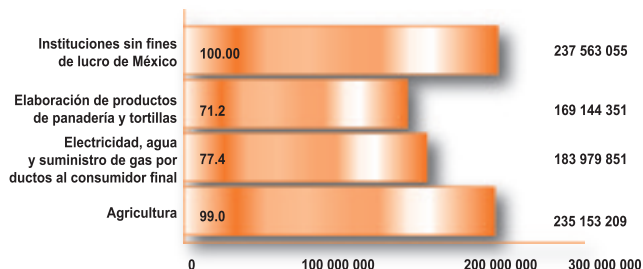


Fuente: INEGI. Censos Económicos 2009.

Número de organizaciones no lucrativas privadas por sectores SCIAN, 2008
(Participación porcentual)

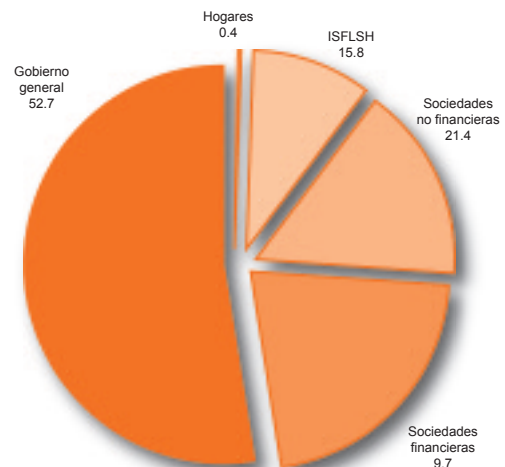


PIB de las organizaciones no lucrativas en relación con otras actividades, 2008
(Miles de pesos y proporción)



Fuente: INEGI. SCNM. Cuenta de Bienes y Servicios, 2003-2008.
Segunda versión

PIB de las organizaciones no lucrativas por sector institucional, 2008
(Participación porcentual)





¿Qué te ofrece el Modelo ABC “De la constitución a la sustentabilidad de las OSC”?

Herramientas e información para el empoderamiento de los emprendedores sociales, que les permitan crear y dirigir exitosamente una organización de la sociedad civil. Integramos en el Modelo ABC los siguientes temas con sus respectivos objetivos:

- ◆ Construcción legal de una OSC y el cumplimiento de sus obligaciones fiscales y legales

Te permitirá conocer el marco jurídico y fiscal que brinda un tratamiento especial a las Organizaciones de la Sociedad Civil en México.

- ◆ Cultura y estructura organizacional

Te ayudará a comprender los elementos indispensables para formular una declaratoria de misión y visión que guíen la administración de su organización.

- ◆ Capital humano

En este tema se te proporcionará información puntual para el desarrollo de un programa de colaboración que integre al equipo de capital humano en el marco jurídico fiscal que le corresponda, adecuado a la operación de tu iniciativa

- ◆ Contabilidad administración y financiera de una OSC

Te facilitará diseñar el mecanismo para la obtención de estados financieros, así como información eficaz a través de la contabilidad, para mejorar la toma de decisiones sobre la obtención y asignación de recursos.

*El Fortalecimiento de las Instituciones sin Fines de Lucro en México, Costa Rica Y El Salvador. Lecciones y Hallazgos que se obtuvieron del Estudio de Factibilidad para el Centro Tides,

http://www.tides.org/fileadmin/user/pdf/WP_FeasibilityStudySpanish.pdf





Lectura recomendada: Presentamos el Modelo ABC “De la constitución a la sustentabilidad de las OSC”, como una guía paso a paso en la articulación eficaz de la estructura jurídica fiscal, capital humano y recursos económicos con los que cuenta la organización, permitiendo tener una mejor estructura organizacional para consolidar su permanencia en el largo plazo.

Este modelo va dirigido a todos aquellos que desean formalizar una iniciativa social; dirigen, participan o forman parte de una OSC de reciente creación ó cuya estructura y administración necesiten refrescarse para adaptarse a las nuevas tendencias del sector.

Antes de continuar, hay dos conceptos más que queremos compartir contigo para la comprensión del Modelo ABC:

Ventaja competitiva

Aquello que una organización hace especialmente bien en comparación con el resto, y le permite adaptarse con facilidad a los cambios, sosteniendo su operación en el largo plazo. La ventaja competitiva que desarrolla el Modelo ABC es la sustentabilidad; por lo que nosotros la llamaremos a partir de ahora ventaja sustentable.

Estrategas

Personas clave en la organización, en ellas recae la mayor responsabilidad del éxito; se les delega la autoridad para tomar decisiones. Se consideran aprendices al mando, tienen la capacidad de responder a la realidad de cada situación, es conveniente que tengan capacidad para aprender y responder al cambio constante. Las características que consideramos indispensables en un estrategia para el modelo ABC son:

- ◆ Va un paso delante de las tendencias para la OSC.
- ◆ Desarrolla modelos sencillos pero útiles de pronóstico y análisis de diferentes escenarios.
- ◆ Evalúa el desempeño de la organización.
- ◆ Reconoce las oportunidades para maximizar el impacto social.
- ◆ Identifica las amenazas para la sustentabilidad de la OSC.
- ◆ Desarrolla planes de acción creativos.



Recuerda que la definición de algunos términos clave en este modelo fueron abordados en el marco teórico conceptual; por lo que te recomendamos regresar algunas páginas para retomar dicha información siempre que lo consideres necesario.



¿Cómo funciona el Modelo ABC?

Es una herramienta que permite la articulación sustentable de la estructura organizacional de una OSC. Contempla tres etapas fundamentales en cada uno de sus capítulos: la formulación, la implementación y la evaluación. Etapas que deberás operar de manera dinámica y continua en la vida de tu organización.

Descripción de las etapas del Modelo ABC

Primera etapa: **Formulación**



Consiste en la identificación de un objetivo claro y preciso, al que se suma el análisis de la organización y posibilidades que ofrece su entorno, con la finalidad de determinar la manera de lograr dicho objetivo.

Para esta etapa es indispensable:

- ◆ Saber lo que quieres hacer con tu organización ó proyecto social.
- ◆ Conocer sus debilidades y fortalezas.
- ◆ Analizar el contexto social, político, económico y cultural de la organización.

Como te podrás dar cuenta, el conocimiento es indispensable en esta primera etapa, y no hablamos de que seas un experto en cada uno de los temas; sino de que hagas una reflexión concienzuda de lo que buscas con tu organización, de que clarifiques tu intención planteándote un objetivo realista.

Para estar enterado sobre lo que sucede en el entorno, al exterior, de tu organización es indispensable mantenerse al tanto de la vida política, social, cultural, económica, demográfica, ambiental, legal y tecnológica del país e inclusive del mundo, para contar con la información básica sobre la posibilidad y riesgos que implican lograr tu objetivo.

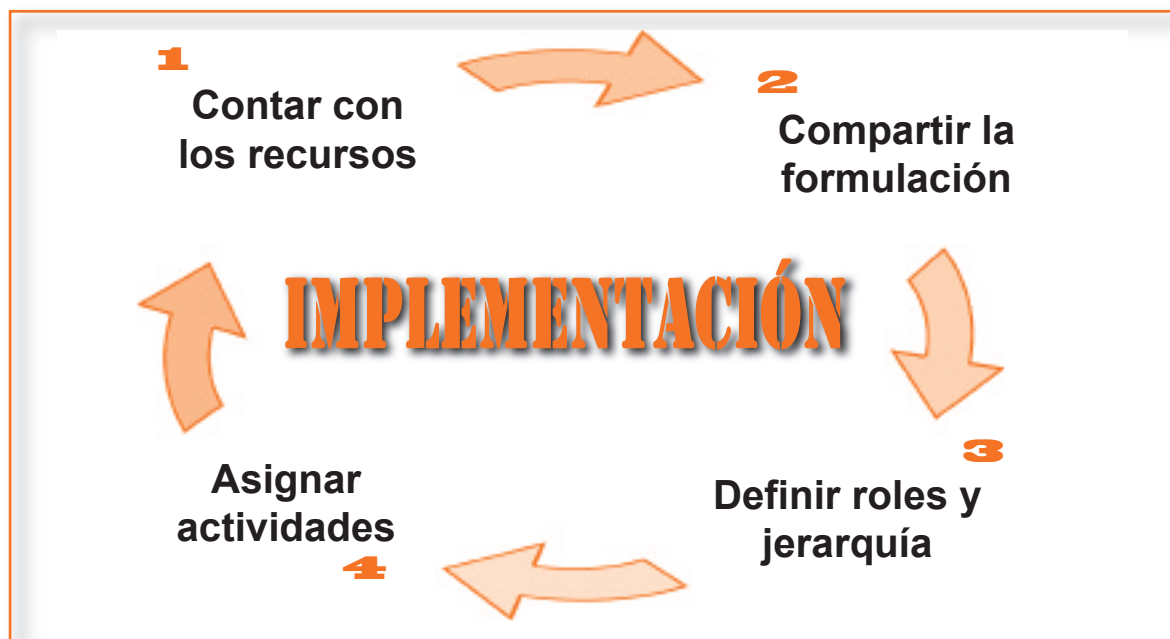


Un buen principio esta en leer el periódico, ver las noticias e investigar por internet.

Si no formulas estarás a bordo de un barco sin timón, en el que te verás obligado a resolver imprevistos uno tras otro, descartando la oportunidad de mirar la suma de tus logros y evaluar el impacto social generado por tu organización.



Segunda etapa: Implementación



Implementar implica poner algo en funcionamiento, lo que requiere de coordinación entre los diferentes involucrados. Para evitar conflictos entre quienes implementan la formulación del Modelo ABC, deberás asignar jerarquías a través de un organigrama.

Ésta etapa es la más dinámica del modelo ABC, en ella ejecutas las actividades necesarias que determinaste en la Formulación para lograr tus objetivos. Se apoya en el reparto de actividades a los estrategas de tu organización para dirigir los esfuerzos hacia el mismo objetivo.

En esta etapa es fundamental que identifiques a los estrategas de tu organización y definas cuál es el rol que desempeñará cada uno de ellos de acuerdo a sus competencias personales y profesionales si ese es el caso.

Las políticas de la organización, que son las reglas a seguir, forman parte indispensable de la Implementación, ya que delimitan el campo de acción de los estrategas; permitiéndote integrar sus esfuerzos en una misma dirección: el logro del objetivo planteado.

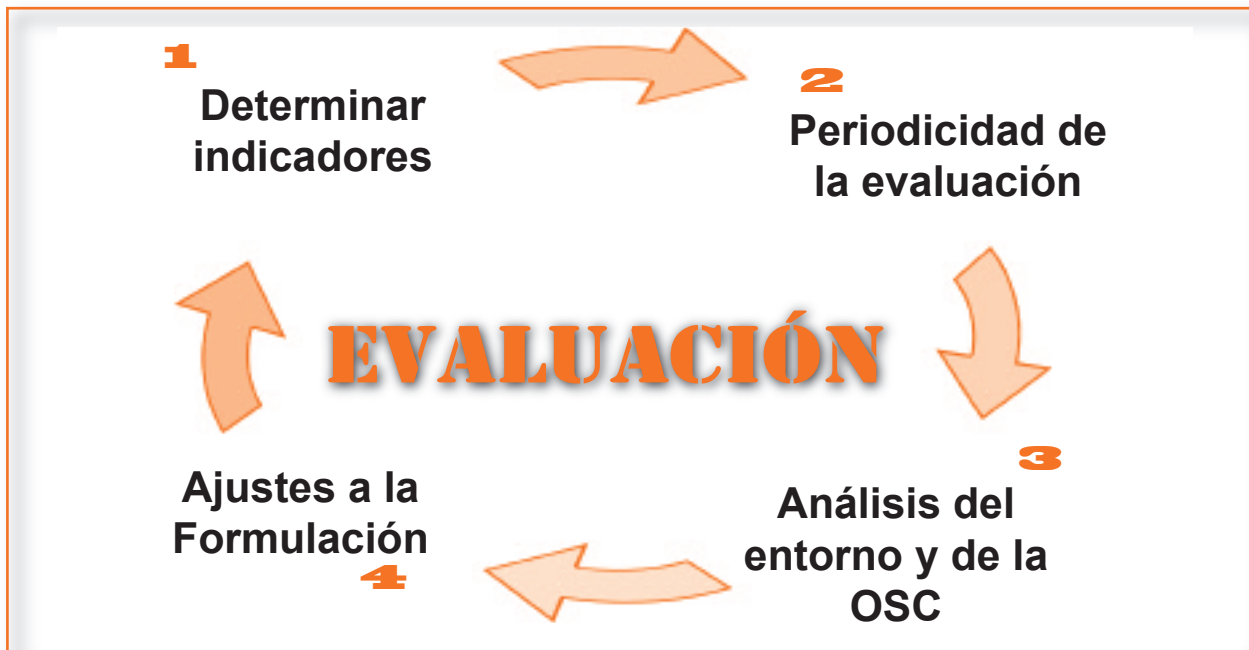


Para esta etapa es indispensable:

- ◆ Contar con los recursos para dar paso a la acción.
- ◆ Compartir el objetivo y la Formulación con los estrategas de tu organización.
- ◆ Definir roles y jerarquía entre los estrategas.
- ◆ Asignar actividades específicas a cada uno de los estrategas.

Si te detienes en la Implementación, la Formulación no dará frutos, sencillamente se convertirá en un anhelo y jamás verás materializado el objetivo que te planteaste, el impacto social que buscabas generar, en el mejor de los casos será mínimo.

Tercera etapa: Evaluación



Evaluar te permitirá corroborar si las decisiones que tú y tu equipo de estrategas tomó han sido las mejores; y de no ser así, retroceder un paso en la Formulación, analizando cabalmente las nuevas fortalezas y debilidades de tu organización, así como, las condiciones del entorno para ajustar el camino a seguir para lograr tu objetivo.

En ésta etapa se examinan los resultados de la Formulación con la intención de continuar o re direccionar el rumbo elegido para alcanzar el objetivo que te planteaste. Para medir los avances es indispensable definir criterios o indicadores que te permitan corroborar los resultados que estás obteniendo.



Para esta etapa es indispensable:

- ◆ Establecer indicadores de medición.
- ◆ Definir la periodicidad con la que revisarás tus indicadores.
- ◆ Crear el modelo para re diagnosticar a tu OSC y al entorno.
- ◆ Ajustar la formulación para lograr tu objetivo.

La Evaluación ni ninguna de las etapas del modelo son exclusivas para el inicio ó final del proceso, como te compartimos al inicio de este capítulo, el Modelo ABC debe ser operado dinámica y continuamente en la vida de tu organización.

Integración del modelo

Ahora que conocemos las etapas del modelo, es necesario integrar cada uno de los temas abordados por el **Modelo ABC**. Para ello utilizaremos un cuadro que nos permita visualizar integralmente los elementos del modelo en un solo esquema, a la cual llamaremos: Matriz ABC.

La Matriz ABC

Es un cuadro en el que se integran las tres etapas del Modelo ABC, funciona como una herramienta de evaluación de la aplicación del modelo ya que te permite visualizar los resultados obtenidos.

Tema: _____

	FORMULACIÓN	IMPLEMENTACIÓN		EVALUACIÓN	
	Objetivo	Actividades	Meta	Check list	Ventaja sustentable
F O R M U L A C I Ó N					





¿Cuáles son los beneficios que ofrece el Modelo ABC a tu OSC?

- ◆ Mayor productividad que reactividad.
- ◆ Formulación de mejores acciones y asignación de recursos.
- ◆ Practicidad de operación.
- ◆ Evaluación de resultados.
- ◆ Empoderamiento de las competencias administrativas de quienes dirigen, participan y quieren formar parte de una OSC.

El Modelo ABC “De la constitución a la sustentabilidad de las OSC”; como los diferentes modelos de planeación y administración existentes, apoyan el éxito de una organización, su objetivo es ayudarte a disminuir los riesgos de operar una OSC y brindarte las herramientas e información necesaria para que puedas tomar las mejores decisiones en el camino al logro de los objetivos planteados.

El compromiso, la capacidad creativa y de análisis, formarán parte fundamental de tu experiencia en la creación y gestión sustentable de una organización de la sociedad civil. Aumentando las posibilidades de que tu intención y esfuerzos perduren en el largo plazo, brindándote la oportunidad de dar lo mejor, de generar un mayor impacto social.



¿Cómo empezar a trabajar con el Modelo ABC?

Permítete conocer integralmente el modelo a través de los siguientes capítulos y ve haciendo tangibles los beneficios que su aplicación trae a tu organización.



Capítulo II

La construcción legal de una OSC

“Aquel que no es suficientemente fuerte como para correr riesgos no podrá lograr nada en la vida”
Muhammad Ali

Objetivos del capítulo

- ◆ Identificarás las características y diferencias en la constitución de una Asociación Civil (A.C) y una Institución de Asistencia Privada (I.A.P.)
- ◆ Compartiremos los puntos esenciales para la realización del trámite para ser Donataria Autorizada.
- ◆ Conocerás los requisitos para solicitar tu Clave Única de Inscripción al Registro (CLUNI).

En este capítulo se te brindarán las herramientas que te permitirán determinar qué tipo de OSC crearás o transformarás de acuerdo a sus características y beneficios, entenderás la importancia de definir el objeto social de acuerdo a las actividades que realizarás en tu OSC, como elemento fundamental para lograr la sustentabilidad. Te presentaremos inicialmente la información teórico conceptual sobre el tema **“Construcción de una OSC”**, guiándote de manera sencilla en la construcción de sus elementos de acuerdo a cada una de las etapas del **Modelo ABC** para finalmente integrarlos en la **Matriz ABC**.

De tal forma que al terminar de estudiar este capítulo podrás construir los estatutos, solicitar el permiso de donataria autorizada y tramitar la CLUNI de tu OSC, acorde a tus necesidades.

Iniciaremos comentando las siguientes dos interrogantes





¿Qué es una OSC?

Un grupo de personas que se asocian con la finalidad de perseguir un fin común lícito sin fines de lucro.



¿Qué es el marco jurídico de una OSC?

Es el conjunto de normas jurídicas que proporcionan las bases sobre las que se constituyen las OSC determinando su naturaleza y alcance legal.

Es importante que conozcas que las OSC están reguladas LEGALMENTE por:

- ◆ La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 9° donde se otorga el derecho a la libertad de reunión y libertad de asociación. Siendo este artículo el primer fundamento para la constitución de una OSC.
- ◆ EL Código Civil local, que regula a las Asociaciones Civiles.
- ◆ La Ley de la Junta de Asistencia Privada y Reglamento local, que regula a las Instituciones de Asistencia Privada.
- ◆ La Ley federal de fomento a las actividades realizadas por las OSC, que contempla a las Asociaciones e Instituciones de Asistencia Privada.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Ahora que ya conoces las leyes y reglamentos que regulan a las OSC en México, a continuación analizaremos paso a paso los elementos para la constitución de una Asociación Civil.

Se tomará como base el artículo 6° de la Ley de Sociedades Mercantiles, en correlación con el **Código Civil local de la OSC**.

Es importante que antes de firmar tu acta constitutiva, conozcas y entiendas los derechos y obligaciones que estás por adquirir.



A continuación te mostraremos una tabla con los 15 elementos fundamentales para la construcción de una Asociación Civil y te comentaremos uno a uno.

Elementos	Comentarios
1.- Nombre, nacionalidad, domicilio de la persona física o moral que constituye la Asociación.	Son lo generales de los asociados que integrarán la Asociación Civil. 1.- Nombre completo 2.- Domicilio 3.- Fecha de nacimiento 4.- Lugar de nacimiento 5.- Ocupación 6.- Estado civil 7.- Identificación por ambos lados
2.- El Objeto social	Son las actividades que va a realizar la Asociación. (Este punto lo tocaremos minuciosamente cuando veamos las actividades que contiene la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) y la Ley Federal de Fomento de Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC)
3.- Su razón social o denominación.	Es el nombre que llevará tu Asociación Civil. Es importante que construyas por lo menos 5 opciones de posibles nombres, este trámite se lleva a cabo en la Secretaría de Relaciones Exteriores. Puede ser realizado directamente por el notario o lo puedes hacer personalmente.
4.- Duración.	El número de años para la cual fue creada la Asociación, puede ser hasta 99 años o indefinida.
5.- El Domicilio Social	Es la ubicación donde trabajará la Asociación pudiendo ser en el Distrito federal o en cualquier Entidad de la República, es importante que nunca pongas una dirección exacta, en caso de querer cambiar esa ubicación tendrás que modificar tu acta.
6.- Cláusula de extranjeros	Se refiere que la Asociación es mexicana y en caso de contar con asociados extranjeros se obligan a someterse a las Leyes mexicanas.
7.- Patrimonio	Las Asociaciones Civiles no se constituyen con patrimonio propio, este se integrará con los bienes y aportaciones de los asociados o terceros. La asociación no deberá distribuir entre sus asociados, remantes de los apoyos y estímulos públicos que reciba. Lo antes mencionado será de carácter irrevocable.
8.- Tipos de Asociados, Derechos y Obligaciones	Existen por lo general tres tipos de Asociados: 1.- Asociados activos. - Aquellos que integran la Asociación. (cuentan con voz y voto). 2.- Asociados Honorarios. - Aquellos que por su conocimiento, ética, honorabilidad, etc. son parte (sólo tienen voz, mas no voto). 3.- Benefactores. - Son aquellas personas físicas o morales que por sus contribuciones en efectivo o especie se les da este nombramiento (sólo tienen voz pero no voto).



<p>9.- Órgano de Dirección y Administración de la Asociación.</p>	<p>La Dirección y Administración de la asociación estará a cargo del Consejo Directivo o Mesa Directiva o Administrador o Director, integrado por un mínimo de tres personas entre las cuales deberá haber por lo menos un Presidente, un Secretario y un Tesorero, así como el número de vocales que la propia Asamblea determine.</p> <p>Los integrantes del órgano de dirección y administración son las personas que fungirán como Representante legal de la asociación, o podrá ser nombrado un externo.</p>
<p>10.- Funciones de los miembros que dirigen y administran la Asociación.</p>	<p>Funciones del Presidente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Presidir las asambleas. ♦ Facilitador del ambiente y medios para la toma de decisiones. ♦ Representación legal de la institución entre otras. <p>Funciones del Secretario:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Convocar a las asambleas. ♦ Documentar las sesiones y acuerdos. ♦ Dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos tomados. <p>Funciones del Tesorero:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Vigilar e informar sobre el empleo de los recursos institucionales para los fines que fueron concebidos. ♦ Revisar y autorizar los informes correspondientes a la rendición de cuentas, transparencia para los diferentes grupos de interés. <p>Vocales</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Suplirán o apoyarán al Presidente, Secretario y Tesorero en sus funciones. (en caso de haber ausencia de los anteriores).
<p>11.- Tipos de Poderes:</p>	<p>El órgano que administra la asociación deberá tener las más amplias facultades que le correspondan de acuerdo a las leyes, como apoderado jurídico y representante legal de la asociación, se le adjudicarán los siguientes poderes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Poder para Pleitos y Cobranza.- Servirá para otorgar y suscribir toda clase de documento legal, público y privado. 2.- Poder General para actuar como responsable de los actos de administración.- Sirve para tener representación legal ante las diferentes autoridades como son: Servicio de Administración Tributaria (SAT), el Instituto Mexicano de Servicio Social (IMSS), Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), etc. 3.- Poder General para actos de dominio.- Sirve para comprar y vender bienes inmuebles. 4.- Poder para suscribir títulos de crédito.- Sirve para abrir, operar y cerrar cuentas bancarias, suscribir, emitir endosar cualquier documento bancario. 5.- Otorgar toda clase de Poderes generales, especiales y revocarlos.- Sirve para otorgar o revocar poderes especiales como por ejemplo, a un Representante Legal, es importante que cuando la función del poder esté realizado, lo revoques de inmediato. <p>El órgano de administración que hayas decidido contará con éstos poderes, los cuales podrá ejercer individual o mancomunadamente.</p> <p>Te sugerimos que el Poder para Actos de Dominio sea ejercicio por la mayoría de los miembros.</p>



12.- Asamblea de Asociados	La Asamblea de Asociados es el Órgano Supremo de la asociación, podrá aprobar, ratificar o negar todos los actos y operaciones de esta.
13.- Asamblea Ordinaria y Extraordinaria.	Existen dos tipos de Asambleas de acuerdo al Código Civil Local: Asamblea ordinaria: Son aquellas que se reúnen cuando menos una vez al año para deliberar y en su caso aprobar el informe financiero que se someta a su consideración por la administración. Asamblea extraordinaria: se lleva a cabo cuando, previa convocatoria, se deba tratar en ella cualquier otro aspecto relacionado con la marcha del ente social y que la justifique, pero en especial lo relativo a la modificación de los estatutos sociales, o bien realizar deliberaciones en relación con asuntos diversos de la asociación.
14.- Disolución y Liquidación	Disolución.- La asociación podrá disolverse anticipadamente, por consentimiento de la asamblea, por falta de liquidez, por haber terminado su duración o por resolución citada por autoridad. Liquidación.- Disuelta la asociación se pondrá en estado de liquidación y los bienes con los que cuente la asociación deberán ser entregados a otra asociación con fines comunes, que sea donataria autorizada y esté inscrita en el registro federal de las OSC. Esta cláusula es de carácter irrevocable.
15.- De los libros de la Asociación	Además de los libros de contabilidad, el secretario de la asociación tiene la responsabilidad de llevar un libro de registro de asociados, otro de actas del consejo directivo y uno más para actas de asamblea.

Conocer los elementos anteriores te permitirá dar inicio a la constitución de tu asociación civil.

Se anexará Modelo de Estatutos



¿Cómo diseñar tu objeto social?

El objeto social cuenta con 3 elementos esenciales; los beneficiarios, las características y las actividades.

- ◆ **Los beneficiarios son:** Los niños, niñas, jóvenes, mujeres, adultos y adultos mayores y se puede clasificar por edad.
- ◆ **Características:** Se refiere a los rasgos que los diferencia de otros, con discapacidad, de escasos recursos, de zonas marginadas, de comunidades indígenas.
- ◆ **Rubro y actividad:** Con la finalidad de que su asociación civil sea donataria autorizada, te presentamos las actividades que contienen la **LISR** y la **LFFAROSC**.



Ley del Impuesto Sobre la Renta

ASISTENCIAL

(Art. 95 Fracción. VI LISR y regla I.3.9.7. de la RMF)

- ◆ Alimentación.
- ◆ Vestido.
- ◆ Vivienda.
- ◆ La asistencia o rehabilitación médica.
- ◆ Asistencia jurídica.
- ◆ La rehabilitación de alcohólicos y fármaco dependientes.
- ◆ La ayuda para servicios funerarios.
- ◆ Orientación social, educación o capacitación para el trabajo.
- ◆ La promoción de la participación organizada de la población en las acciones que mejoren sus propias condiciones de subsistencia en beneficio de la comunidad.
- ◆ Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos

EDUCATIVAS

(Art. 95 Fracción. X)

Impartir enseñanza en los niveles de (Kínder a licenciatura, etc.) con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios en los términos de la Ley General de Educación.

INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

(Art. 95 Fracción. XI)

La investigación científica o tecnológica de (señalar la materia o actividad a investigar), y que quedará debidamente inscrita en el Registro Nacional de Instituciones Científicas y Tecnológicas del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

CULTURALES

(Art. 95 Fracción. XII LISR)

- a) La promoción y difusión de música, artes plásticas, artes dramáticas, danza, literatura, arquitectura y cinematografía, conforme a la Ley que crea al Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, así como a la Ley Federal de Cinematografía.
- b) El apoyo a las actividades de educación e investigación artísticas de conformidad con lo señalado en el inciso anterior.
- c) La protección, conservación, restauración y recuperación del patrimonio cultural de la nación, en los términos de la Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas y la Ley General de Bienes Nacionales; así como el arte de las comunidades indígenas en todas las manifestaciones primigenias de sus propias lenguas, los usos y costumbres, artesanías y tradiciones de la composición pluricultural que conforman el país.
- d) La instauración y establecimiento de bibliotecas que formen parte de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de conformidad con la Ley General de Bibliotecas.
- e) El apoyo a las actividades y objetivos de los museos dependientes del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.



BECANTE**(Art. 95 Fracción. XVII y 98 LISR)**

Otorgar becas para realizar estudios en instituciones de enseñanza que tengan autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios en los términos de la Ley General de Educación o, cuando se trate de instituciones del extranjero éstas, estén reconocidas por el CONACYT, las cuales se otorgarán mediante concurso abierto al público en general y se asignarán con base en datos objetivos relacionados con la capacidad académica del candidato.

ECOLÓGICAS**(Art. 95 Fracción. XIX LISR)****Primer Supuesto:**

La realización en forma exclusiva de actividades de investigación o preservación de la flora o fauna silvestre, terrestre o acuática, dentro de las áreas geográficas definidas que señale el SAT mediante reglas de carácter general.

Segundo Supuesto:

Promover entre la población la prevención y control de la contaminación del agua, del aire y del suelo, la protección al ambiente y la preservación y restauración del equilibrio ecológico.

REPRODUCCIÓN DE ESPECIES EN PELIGRO DE EXTINCIÓN**(Art. 95 Fracción. XX LISR)**

Dedicarse exclusivamente a la reproducción de (señalar la especie protegida), el (la) cual es una especie en protección y peligro de extinción y a la conservación de su hábitat, siempre que además de cumplir con las reglas de carácter general que emita el SAT, se obtenga opinión previa de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

APOYO ECONÓMICO**(Art. 96 LISR)**

Apoyar económicamente las actividades de personas morales autorizadas para recibir donativos deducibles en los términos de la Ley del impuesto sobre la renta y que realicen actividades contempladas en la Ley federal de fomento a las actividades realizaotorgar

Apoyar económicamente las actividades de personas morales autorizadas para recibir donativos deducibles en los términos de la Ley del impuesto sobre la renta y que realicen actividades contempladas en la Ley federal de fomento a las actividades realizadas por organizaciones de la sociedad civil, previo convenio en el que se determine el apoyo a otorgar.

OBRAS O SERVICIOS PÚBLICOS**(Art. 31 segundo párrafo RLISR y regla I.3.9.4. de la RMF)**

Realizar obras o servicios públicos que efectúen o deban de efectuar la Federación, Entidades Federativas o Municipios, previo convenio de colaboración con las mismas. (Señalar la obra o servicio público)

MUSEOS Y BIBLIOTECAS PRIVADOS**(Art. 114 RLIS)**

La instauración y establecimiento de bibliotecas y/o museos que se encuentren abiertos al público en general.



Éstas son las actividades que podrás considerar para el diseño de tu objeto social de acuerdo a la LISR.

La **LFFAROSC** contempla en su artículo 5 las siguientes actividades.

Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil

Artículo 5. Para efectos de esta ley, las actividades de las organizaciones de la sociedad civil objeto de fomento son las siguientes:

- I** Asistencia social, conforme a lo establecido en la Ley Sobre el Sistema Nacional de Asistencia Social y en la Ley General de Salud;
- II** Apoyo a la alimentación popular;
- III** Cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público;
- IV** Asistencia jurídica;
- V** Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas;
- VI** Promoción de la equidad de género;
- VII** Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con discapacidad;
Fracción reformada DOF 16-06-2011
- VIII** Cooperación para el desarrollo comunitario;
- IX** Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos;
- X** Promoción
- X** Promoción del deporte;
- XI** Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias;
- XII** Apoyo en el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección del ambiente, la flora y la fauna, la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la promoción del desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario, de las zonas urbanas y rurales;
- XIII** Promoción y fomento educativo
- XIV** Fomento de acciones para mejorar la economía popular;
- XV** Participación en acciones de protección civil;
- XVI** Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades objeto de fomento por esta ley;
Fracción reformada DOF 28-01-2011
- XVII** Promoción y defensa de los derechos de los consumidores, y
Fracción adicionada DOF 28-01-2011
- XVIII** Las que determinen otras leyes.
Fracción recorrida DOF 28-01-2011



Como puedes apreciar en los dos cuadros anteriores, hay mucha similitud entre las actividades, te recomendamos que consideres como base las de la LIRS, en donde quedarán implícitas las contempladas en la **LFFAROSC**, si observas que hay algunas que no contempla la LIRS, es que son actividades no autorizadas para ser sujetas a solicitar el permiso de donataria autorizada.



Debes considerar que todas las actividades son sin fines de lucro.

Ejemplo:

Por Los Pichitos de San Fer, A.C., es una Asociación Civil, que solicitó su permiso de donataria autorizada y les fue negada porque su objeto social estaba redactado de la siguiente manera:

“Atendemos a las comunidades del alto de Chiapas entregándoles despen-sas, llevando médicos y medicamentos, abogados, realizando talleres de bol-sas y alfabetizando”.

Sin embargo una vez que se les explicó los tres elementos del objeto social y lo plasmaron de la siguiente manera.

BENEFICIARIOS	CARACTERISTICAS	RUBRO Y ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Niños ♦ Niñas ♦ Jóvenes ♦ Mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Escasos recursos ♦ Zonas marginadas ♦ Indígenas ♦ Con discapacidad 	ASISTENCIALES <ul style="list-style-type: none"> ♦ Alimentación ♦ Atención medica y medica-mentos ♦ Atención jurídica ♦ Capacitación para el trabajo ♦ Orientación a la educción.

Su objeto fue redactado de la siguiente manera:

“Brindar atención a niñas, niños y jóvenes indígenas de escasos recursos de zonas marginadas, sin fines de lucro a través:

La alimentación

La asistencia o rehabilitación medica

La asistencia jurídica.

Orientación social, educación o capacitación para el trabajo”.



Como podrás notar, su objeto social cumplió con los 3 elementos que debe contener el objeto social y desde luego fue autorizada como donataria autorizada en el SAT.

Recuerda: es importante que consideres los elementos del acta con la finalidad de que cumplas con todos los requisitos.



Recuerda que hay 3 elementos del acta que no debes olvidar.

- 1.- El objeto social contemplando los 3 elementos.
- 2.- Patrimonio con carácter de irrevocable, (Considerando la redacción de la **LIRS y LFFAROSC**).
- 3.- Liquidación con carácter de irrevocable, (Considerando la redacción de la **LIRS y LFFAROSC**).

Ahora que conoces los requisitos es momento de poner manos a la obra y constituir tu Asociación Civil, acude a la notaría, el notario enviará tu acta al Registro Público de la Propiedad, solicítale una carta de que ya está en trámite el registro, ya que necesitarás esa carta para otros trámites.

CD: ANEXAMOS UN MODELO DE ACTA.



Ya tengo mi acta constitutiva, ¿Cuál es el siguiente paso?

Alta ante el SAT

En cuanto tengas tu acta, es necesario darte de alta ante el SAT.






¿Qué es darse de alta ante el SAT?

Toda persona física o moral que realice actividad alguna que conlleve la obtención de ingresos deberá estar inscrita ante el SAT, cumpliendo sus obligaciones fiscales de acuerdo a su régimen.



Proceso para darse de alta ante el SAT

Solicita tu cita en www.sat.gob.mx

- ◆ Al entrar en la página principal encontrarás en la parte superior el apartado de orientación y contactos, ahí busca la opción de citas tecla 
- ◆ Aparecerá en la pantalla que dice registra cita tecla 
- ◆ Aparecerá otra pantalla que dice: solicitar cita dé 
- ◆ Registra tu cita en tu localidad y elige el módulo, la página te mostrará la ubicación y los servicios.
- ◆ Elegirás Inscripción al RFC da clic en siguiente.
- ◆ Te aparecerá un calendario con los días marcados en colores, en donde verde fuerte igual a disponible, verde pasto indica poca disponibilidad y rojo sin disponibilidad.
- ◆ Elige la fecha y horarios.
- ◆ Te solicitarán:
 - 1.- Tu tipo de persona, selecciona Persona Moral
 - 2.- Nombre
 - 3.- Correo electrónico
 - 5.- Regimen Fiscal, selecciona P.M. fin no lucrativo
 - 6.- Número fijo
 - 7.- Número de celular
- ◆ Teclea solicitar cita, te llegará una notificación informándote que tienes que confirmar tu cita el día que te indican, llegada la fecha, entra a tu correo y teclea la cadena electrónica que aparece para confirmar tu cita, previo te enviarán la confirmación de tu cita imprímela, por favor llega 5 minutos antes.

Documentos necesarios para tu cita

- 1.- Acta constitutiva.
- 2.- Poder notarial del representante legal.
- 3.- Identificación del representante legal.
- 4.- Comprobante de domicilio (recibo de luz, teléfono, estado de cuenta, no es necesario que esté a nombre de la asociación). El comprobante no debe de tener más de dos meses de antigüedad.

Todo en original y copia.



Al llegar a tu cita te realizarán un cuestionario para identificar tus actividades, es necesario que le informes al personal del SAT que eres una asociación sin fines de lucro **Título III de la LIRS.**

Te entregarán alta y tu RFC.

Proceso para realizar el trámite de donataria autorizada.



¿Por qué ser donataria autorizada?

Por los beneficios fiscales que se obtienen al tener ésta calidad y para recaudar a través de donativos de personas físicas y morales.

Solicitud de la constancia de actividades.



¿Qué es esto?

Es el documento que valida las actividades de tu asociación y debe ser emitida por una entidad gubernamental competente.

A continuación te mostramos una tabla en donde identificarás la entidades gubernamentales que acreditarán tus actividades.

Actividad	Entidad Gubernamental
Asistencial	Tratándose de instituciones de asistencia privada (A.B.P., I.A.P., I.B.P. o F.B.P), sólo presentará sus estatutos y el oficio de inscripción a la junta de asistencia privada u órgano análogo. Tratándose de asociaciones civiles deberá solicitar su constancia ante: <ol style="list-style-type: none"> 1.- Sedesol 2.- Indesol 3.- DIF estatal o municipal.
Educativas	Se solicitará en la SEP, por cada nivel que imparta cumpliendo con los términos de la Ley General de Educación.



Actividad	Entidad Gubernamental
Asistencial	<p>Tratándose de instituciones de asistencia privada (A.B.P., I.A.P., I.B.P. o F.B.P), sólo presentara sus estatutos y el oficio inscripción a la junta de asistencia privada u órgano análogo.</p> <p>Tratándose de asociaciones civiles deberá solicitar su constancia ante:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Sedesol 2.- Indesol 3.- DIF estatal o municipal.
Educativas	Se solicitará en la SEP, por cada nivel que imparta cumpliendo con los términos de la Ley General de Educación.
Investigación, científico o tecnológica	Se tramitará el RENACYT, en el CONACYT.
Cultura	<p>La constancia se podrá tramitar en:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Consejo Nacional para la Cultura y las artes. 2.- El Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura. 3.- El Instituto de Antropología e Historia. 4.- Los órganos estatales competentes.
Becantes	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Estatutos sociales 2.- Reglamento de becas que señale: <p>Que las becas se otorgan para realizar estudios en instituciones de enseñanza que tengan autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios en los términos de la Ley de General de Educación o, cuando se trate de instituciones del extranjero, que estén reconocidas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.</p> <p>Que las becas se otorguen mediante concurso abierto al público en general y su asignación se base en datos objetivos relacionados a la capacidad académica del candidato.</p>
Ecológicas (investigación o preservación ecológica) Reproducción de especies en protección y peligro de extinción.	La constancia te la expedirá la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales o un órgano municipal o estatal competente.
Apoyo económico	Se deberá celebrar un convenio entre la entidad donante que recibirá los donativos.
Programa escuela-empresa	Constancia que acredite que el programa está autorizado.
Obras o servicios públicos	Deberás celebrar un convenio con el órgano de gobierno donde se establezca la obra o servicio público que prestará o realizará la organización en apoyo a la autoridad competente.
Bibliotecas y museos privados	Se deberá tramitar en el Consejo Nacional para la Cultura y las artes u organismos estatales en la materia y su reglamento de operación y que cumplan que se encuentren abiertos al público en general.



Ejemplo



¿Cómo solicito la constancia de cultura?

Elabora un escrito libre dirigido al Lic. Luis Vega García, Director General Jurídico del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

Considera los siguientes elementos para la elaboración de la carta.

- 1.- Nombre del interesado.
- 2.- Denominación o razón social de quien o quienes promuevan, en su caso, su representante legal y el nombre de la persona o personas autorizadas para recibir notificaciones.
- 3.- Domicilio para recibir notificaciones, y en su caso, el domicilio donde realiza las actividades propias de la asociación.
- 4.- La petición que se formula, así como los hechos o razones que dan motivo a la petición.
- 5.- La descripción específica de las actividades culturales que desarrolla la asociación.
- 6.- Dirigir un escrito libre al Titular de la Dirección General Jurídica del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes con fecha y firmado por el interesado o su representante legal que tenga facultades.

Anexar los siguientes documentos:

- 1.- Solicitud suscrita por el representante legal de la Asociación.
- 2.- Original o copia certificada (para cotejo) y copia simple del Acta Constitutiva de la Asociación, en caso de que se haya modificado el acta constitutiva deberá enviar copia de cada una de las escrituras públicas.
- 3.- Copia del RFC de la Asociación Civil.
- 4.- Copia de la identificación oficial del representante legal o de la persona que firme el escrito.
- 5.- Original o copia certificado (para cotejo) y copia del Poder Notarial, en caso de que las facultades de quien firme el escrito libre no se encuentren dentro del acta constitutiva.
- 6.- Documentos que acrediten que realizan actividades culturales.



- 7.- Un curriculum de la Asociación Civil de las actividades culturales que han realizado desde que se constituyó, además de las que planea realizar el presente año; así como soporte documental tales como: revistas, cortes de periódicos, posters, entre otros. Dichas actividades deberán ser muy específicas en cuanto fechas, lugares dónde se realizan, a las personas a quiénes van dirigido, puesto que la información que remita se integra dentro de la carta de reconocimiento. El soporte documental que se anexe a la petición no será devuelta, en virtud de que se queda en el archivo de la Dirección General Jurídica.
- 8.- Por tratarse de una Asociación Civil de reciente creación, se deberá enviar un programa de trabajo con las actividades culturales de lo que planea realizar la Asociación Civil durante el presente año, las actividades tienen que ser muy específicas como se menciona en el numeral siete.
- 9.- El acta constitutiva de la Asociación Civil deberá contener ciertos requisitos, los cuales consisten en que sus activos son exclusivamente a los fines propios de su objeto social y que al momento de su liquidación y con motivo de la misma, destinarán la totalidad de su patrimonio a entidades autorizadas para recibir donativos deducibles, estos requisitos deberán constar en el acta constitutiva con carácter de irrevocable.

El domicilio para enviar la carta es Av. Paseo de la Reforma No. 175, Piso 10, Col. Cuauhtémoc, C.P. 06500, México, D.F., Tel.: 4155-0317 y Fax 4155-0549. El trámite dura un promedio de 30 días hábiles.



¿Cómo solicito mi autorización de donataria?

A continuación encontrarás los elementos que debe de contener el escrito y los anexos.

Elabora un escrito libre dirigido a la Lic. Vanessa Rivadeneyra Navarro, Administradora de normatividad e impuestos internos “5”.

Considerando los siguientes elementos:

- 1.- Lugar y fecha:
- 2.- Asunto: se solicita autorización para recibir donativos deducibles.
- 3.- Denominación o razón social.
- 4.- Registro Federal de Contribuyentes
- 5.- Domicilio Fiscal.



- 6.- Teléfono y/o fax
- 7.- Correo electrónico
- 8.- Nombre del Representante Legal y personas autorizadas para recibir notificaciones:
- 9.- Domicilio convencional (Recibir notificaciones):
- 10.- Cuenta con establecimientos:
(☐) sí (☐) no
- 11.- Domicilio y teléfono de los establecimientos
- 12.- Solicita autorización para recibir donativos deducibles en:
(☐) México (☐) Extranjero (☐) México y Extranjero
- 13.- Descripción de las actividades u objeto (síntesis)
- 14.- En caso de solicitar autorización por 2 o más actividades, señalar la actividad preponderante.
- 15.- Indicar si con anterioridad ya se le había otorgado autorización y, en su caso, si ésta le fue revocada.

Anexar al escrito la siguiente documentación.

- 1.- Copia simple de la escritura constitutiva y/o estatutos. (Con Registro Público de la Propiedad o carta de notario de que se encuentra en trámite).
- 2.- Copia simple del contrato de fideicomiso.
- 3.- Copia simple de la(s) modificación(es) a la escritura constitutiva y/o estatutos. (Con Registro Público de la Propiedad o carta de notario de que se encuentra en trámite).
- 4.- Copia simple del convenio de modificaciones al contrato de fideicomiso.
- 5.- Copia simple del poder del representante legal.
- 6.- Copia simple de la identificación oficial del representante legal o apoderado, previo cotejo del personal del SAT o copia certificada.
- 7.- Copia simple del documento que acredite la actividad por la que se solicita la autorización que contenga la denominación exacta de la organización.
- 8.- Otros, especifique:

Ya cuentas con todos los elementos para iniciar el trámite de donataria autorizada.



¿Qué es la CLUNI?

El (CLUNI) Es la Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad civil.





¿Quiénes lo pueden solicitar?

Todas las agrupaciones u organizaciones mexicanas que, estén constituidas y que no persigan fines de lucro, proselitismo partidista, político-electoral o religiosos y que realicen alguna o algunas de las actividades a que se refiere el **artículo 5 de la LFFAROSC**.

El Registro está a cargo del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) instancia que inscribe a las OSC que lo solicitan, otórgales su CLUNI en un solo documento oficial, éste documento les permite tener derecho a participar en el diseño de políticas públicas y acceder a los apoyos y estímulos que otorga la Administración Pública.



¿Cómo realizo el trámite de la CLUNI?

A continuación, te mostramos los pasos para solicitar tu CLUNI

- 1.- Tienes que ingresar a la página **www.corresponsabilidad.gob.mx**.
- 2.- Al entrar a la página, telclea la pestaña que dice: **Trámite del Registro Federal**.
- 3.- **Teclea el numeral 1**, que indica trámite de inscripción, e ingresa a la aplicación de solicitud en línea (también lo puedes llenar a mano con letra de molde), para ello necesitas los siguientes documentos:
 - a) Acta constitutiva
 - b) Modificación del acta constitutiva en caso de haber realizado cambios a los estatutos.
 - c) Poder notarial del representante legal o de los representantes en caso de que se encuentre en otra acta.
 - d) Identificación del representante (s) legal (es).
 - e) Alta ante el SAT.
 - f) RFC.



- 4.- Se abrirá una nueva ventana. Presiona el botón Usuarios que se encuentra en la parte superior izquierda de la pantalla.
- 5.- Captura los datos solicitados y genera un usuario y contraseña (de momento no se cuenta con un sistema de recuperación de contraseñas por lo que te recomendamos guardar bien tu clave y tu contraseña).
- 6.- Presiona el botón Siguiente, y posteriormente Finalizar. El sistema te mostrará el siguiente mensaje: “Su cuenta de usuario ha sido creada exitosamente. Haga clic aquí para ingresar al Sistema de información con su nueva clave de usuario.”
- 7.- Presiona el botón de inicio, localiza el campo Acceso Rápido e ingresa el nombre de usuario y contraseña que acabas de crear.
- 8.- Una vez dentro del sistema, localiza y presiona el botón Solicitud de Inscripción y posteriormente el botón de iniciar nueva.
- 9.- Captura la información en el orden que te va solicitando el Sistema y al terminar presiona el botón Imprimir Solicitud.
- 10.- Imprime el formato y que lo firme el representante legal, anexando la siguiente información en copia y original para cotejo.
 - ◆ Acta constitutiva;
 - ◆ Documento notariado vigente que acredite la personalidad y ciudadanía del o los representantes legales;
 - ◆ Identificación oficial vigente del o los representantes legales (credencial de elector, pasaporte, cédula profesional o cartilla militar);
 - ◆ Cédula de Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes;
 - ◆ Comprobante del domicilio legal de la organización (formato de solicitud de inscripción al RFC o Aviso de Modificación de Situación Fiscal en donde figure en nuevo domicilio según corresponda);
 - ◆ Acta protocolizada que refleje la o las modificaciones más recientes, si fuera el caso.



- 11.- Ingresa el trámite en el módulo que te corresponda, de acuerdo a tu localidad.

Ejemplo: En el D.F. lo debes presentar en: **Segunda Cerrada de Belisario Domínguez número 40, Colonia del Carmen Coyoacán, en la Delegación Coyoacán.**

- 12.- El registro resolverá a más tardar en 30 días hábiles a partir de la entrega de la información, en caso de existir alguna insuficiencia se te hará saber vía Internet.

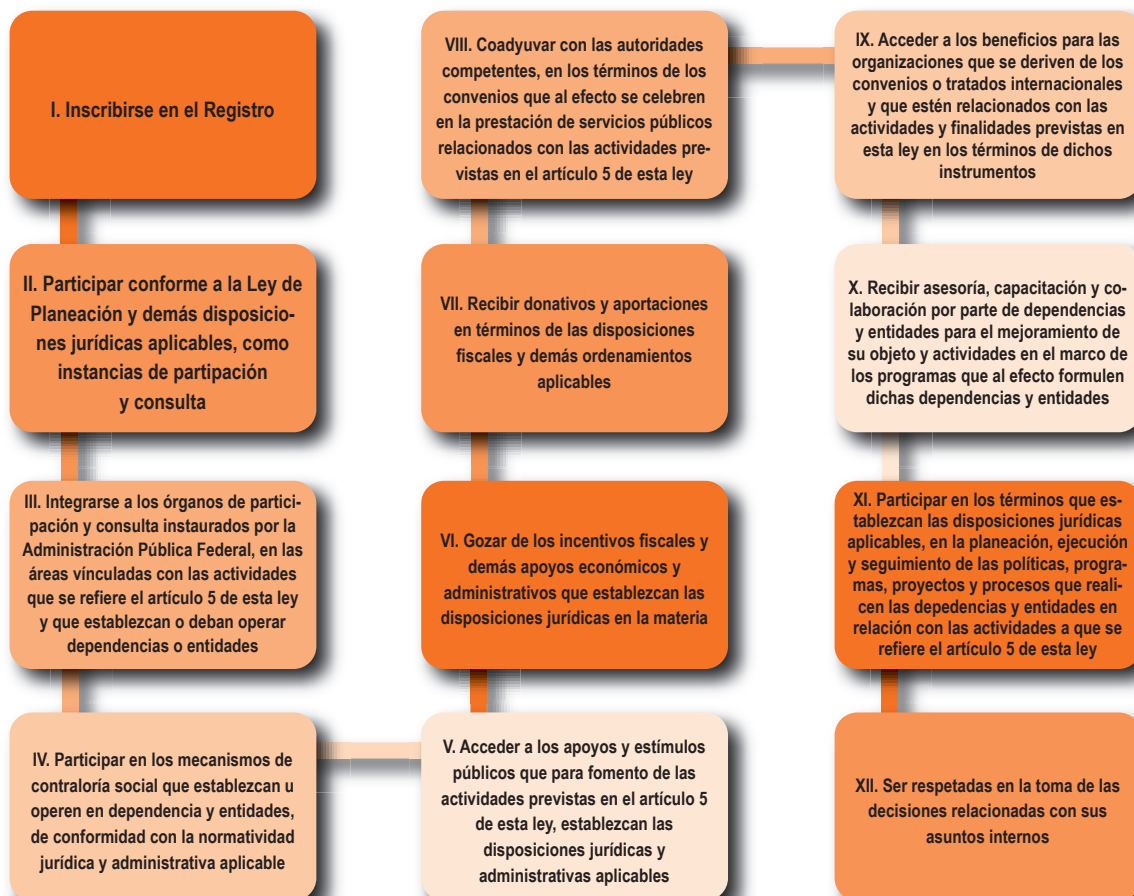
El trámite es totalmente gratuito.



¿Qué Derechos y Obligaciones adquiere una OSC, cuando obtiene el CLUNI?

Derechos:

Artículo 6. Para los efectos de esta **LFFAROSC**, las organizaciones de la sociedad civil tienen los siguientes derechos:



Obligaciones:

Artículo 7. Para acceder a los apoyos y estímulos que otorgue la Administración Pública Federal, dirigidos al fomento de las actividades que ésta ley establece, las organizaciones de la sociedad civil tienen, además de las previstas en otras disposiciones jurídicas aplicables, las siguientes obligaciones:



- ❑ **Deberán presentar el informe anual durante el mes de enero de cada año, sobre las actividades realizadas especialmente cuando derivaran de ingresos de los apoyos y estímulos públicos, otorgados con fines de fomento, a fin de garantizar la transparencia de sus actividades.**

El formato de informe anual lo integran dos secciones. La Sección I se refiere a los apoyos y estímulos federales recibidos por la organización y la Sección II a la situación financiera, contable y patrimonial la cual se refleja en porcentajes.

En **CASO DE NO HABER RECIBIDO INGRESO**, debes presentar el informe en ceros, en la sección II. Si no lo presentas, no podrás participar en la convocatoria que publica la Administración Pública.



¿Cómo presentarlo?

En línea, vía electrónica, con la firma electrónica del representante legal (este trámite lo veremos en el capítulo III), o en papel, bajas el formato de la página www.corresponsabilidad.gob.mx; Llénalo con letra de molde, deberá ser firmado por el representante(s) legal(es) de la asociación y entregarlo en el módulo que te corresponda en tu localidad, también puedes enviarlo por mensajería al domicilio que corresponda de acuerdo a tu localidad.

En caso de no presentarlo el Registro Federal de OSC, te notificará del incumplimiento conforme a Ley y deberás subsanar a la brevedad el incumplimiento.

El comprobante que debes tener de acuerdo a la forma de presentación del informe es cualquiera de los siguientes:

- 1.- Si se entregó en cualquiera de los módulos, el responsable te entregará un acuse electrónico.
- 2.- Si se envió por medio de la FIEL en ese instante recibirás tu acuse para que lo imprimas.
- 3.- Si se envió por mensajería, el módulo del INDESOL te remitirá el acuse por la misma vía o bien por fax o correo electrónico.

Nota: En el sistema del registro podrás consultar e imprimir posteriormente el acuse.



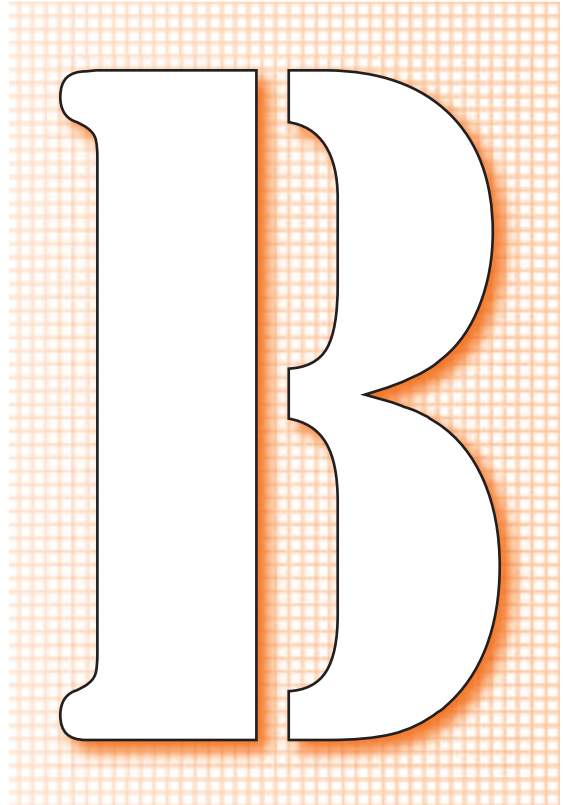


¿Qué pasa si mi organización aparece como inactiva en el Buscador de OSC?

Debe ponerse al corriente con los informes anuales, así como revisar si otro tipo de información se encuentra desactualizada. Acude al Módulo del Registro más cercano para actualizar la información de tu organización y de esta manera se le deje de considerar como inactiva.

Matriz	FORMULACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	EVALUACIÓN		
ABC	Objetivo	Actividades	Meta	Check list	Ventaja sustentable
FORMULACIÓN	Revisión del objeto social para garantizar que este diseñado dentro de marco jurídico fiscal, permitiendo la sustentabilidad de la OSC	Revisar que el objeto contenga actividades contempladas por la LISR para ser autorizadas como donataria y a su vez se encuentren en la Ley de Fomento Revisar que el acta de la OSC contenga las cláusulas referentes a patrimonio y liquidación establecidas en el marco jurídico de las donatarias autorizadas.	Un objeto social estratégico Tener acceso a la solicitud de donataria autorizada		
	Obtener la inscripción al Registro Federal de OSC	Preparar los requisitos para el trámite en INDESOL	CLUNI		
	Obtener la autorización de donataria	Definir por cuales de las actividades contempladas en el objeto social se solicitará la autorización. Definir si la autorización a solicitar es solo nacional ó también internacional.	Autorización de donataria,		





Buenas prácticas
de una OSC

Capítulo III

El cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales

“Si cada cual cumpliera con sus deberes, este mundo no sería un valle de lagrimas, sería el verdadero paraíso terrenal”.

Rodríguez Rubí

Objetivos del capítulo

- ◆ Comprenderás las obligaciones legales y fiscales correspondientes a tu OSC.
- ◆ Conocerás los requerimientos para realizar los trámites fiscales y legales de tu OSC.
- ◆ Implementarás el calendario de tus obligaciones fiscales.

Al terminar de estudiar este capítulo tendrás los conocimientos básicos para solicitar a tu contador el cumplimiento de tus obligaciones fiscales y legales, además conocerás los requisitos para los trámites que debe realizar personalmente el representante legal de tu OSC, podrás implementar un calendario con obligaciones de tu OSC como elemento fundamental para lograr la sustentabilidad. Te presentaremos inicialmente la información teórico conceptual sobre el tema, guiándote de manera sencilla en la construcción de sus elementos de acuerdo a cada una de las etapas del Modelo ABC para finalmente integrarlos en la Matriz ABC.



De tal manera que



¿Qué es el marco fiscal de una OSC?

Es el conjunto de leyes fiscales que proporciona las bases de derechos y obligaciones tributarias de las personas morales no lucrativas.

Las OSC, están contempladas en el **Título III, del Régimen de las Personas Morales con fines no lucrativos.**

Como lo mencionamos en el capítulo II.

Nos enfocaremos, primordialmente a las Instituciones de Asistencia Privada y Asociaciones Civiles que cuenten con el estatuto de Donataria Autorizada.

Obligaciones	Motivos	Fundamento	Fecha o momento de presentación
1. Llevar los sistemas contables de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, y el Reglamento la misma, así como efectuar registro en los mismos respecto de sus operaciones.	En el momento en que inicies operaciones de ingresos, egresos o inversiones, tendrás que registrar tus movimientos.	LISR ART. 101 fracción I, Art, RISR artículo 106 CFF 32, 28, 30ª, 83, 84 y RCFF del 29 al 38.	Los Estados Financieros son Mensuales.
2. Expedir comprobantes que acrediten la enajenación que efectúen, los servicios que presten o el otorgamiento del uso o goce temporal de bienes y conservar una copia de los mismos a disposición de las autoridades fiscales, los que deberán reunir los requisitos que fijan las disposiciones fiscales respectivas.	Cuando tu OSC cobre ingresos por cuotas de recuperación, venta de otros productos o reciba donativos tendrá que cumplir con los requisitos que mencionamos antes.	LIRS art. 101 fracción II, CFF artículos del 29, 29-A, 83-VII, 84-IV, 111-III; RCFC del 39 al 51.	En el momento que realices cualquier operación prestación de un servicio o la obtención de donativos en efectivo y especie.



Obligaciones	Motivos	Fundamento	Fecha o momento de presentación
3. Expedir constancia de retenciones a cargo de terceros.	Cuando pagues servicios por concepto de honorarios profesionales y arrendamiento.	LIRS 101 fracción V, LISR 86-III-VIII, 113, 118; CFF 6,29,29-A	Se entregará la constancia de retenciones al momento del pago a más tardar el 15 de febrero del año siguiente.
4. Presentar el pago provisional mensual del Impuesto Sobre la Renta, por las retenciones realizadas por servicios profesionales	Cuando realices un pago a una persona física por el concepto de honorarios, tendrás que retener el 10% sobre el importe pagado.	LIRS Art. 120, 127 último párrafo.	A más tardar el día 17 del mes inmediato posterior al periodo que corresponda.
5. Presentación del pago provisional mensual de retenciones por el concepto de ISR por sueldos y salarios.	En caso de que cuentes con empleados, tienes la obligación de retenerle en su pago de nómina dicho impuesto.	LIRS artículos 113 y 118	A más tardar el día 17 del mes inmediato posterior al periodo que corresponda.
6. Presentación del pago provisional mensual del ISR por las retenciones realizadas a los trabajadores asimilados a salarios.	Cuando realices pagos por concepto de asimilables a salarios.	LISR art. 113 y 118.	A más tardar el día 17 del mes inmediato posterior al periodo que corresponda.
7. Presentar pago mensual de retenciones del Impuesto al valor agregado, (IVA), por servicios profesionales y renta de bienes muebles de personas físicas.	Cuando efectúes pagos a personas físicas por concepto de honorarios y renta de bienes inmuebles, tendrás que retener las dos terceras partes del IVA.	LIVA artículo 1-A.	A más tardar el día 17 del mes inmediato posterior al periodo que corresponda.
8. Presentar el pago provisional de retenciones de IVA por fletes.	Cuando rentes un local para tu OSC a una persona física, tendrás que retenerle el 10% del importe de su pago.	LISR artículo 143, penúltimo párrafo.	A más tardar el día 17 del mes inmediato posterior al periodo que corresponda.
9. Presentar pago provisional mensual de las retenciones del ISR, realizadas por el pago de rentas de bienes inmuebles.	Cuando rentes un local para tu OSC a una persona física, tendrás que retenerle el 10% del importe de su pago.	LISR artículo 143, penúltimo párrafo.	A más tardar el día 17 del mes inmediato posterior al periodo que corresponda.



Obligaciones	Motivos	Fundamento	Fecha o momento de presentación
10. Presentar la información, con partes relacionadas de servicios y bienes recibidos en donación.	Cuando los miembros de la asociación pertenecen a otra sociedad mercantil que preste servicios o venda mercancía o done a la misma OSC.	LIRS artículo 97, fracción VII, RMF regla 1.3.9.11 y de anexo I-A ficha 17-ISR.	A más tardar el día 17 del mes inmediato posterior al periodo que corresponda
11. Informar de los donativos recibidos en moneda nacional, extranjera o piezas de oro o de plata cuyo monto sea superior a \$ 1,000,000.00	Donativos superiores a \$100,000.00, con las características antes mencionadas.	LIRS artículo 97, fracción VI.	A más tardar el día 17 del mes inmediato posterior al periodo que corresponda.
5. Presentación del pago provisional mensual de retenciones por el concepto de ISR por sueldos y salarios.	En caso de que cuentes con empleados, tienes la obligación de retenerle en su pago de nómina dicho impuesto.	LIRS artículos 113 y 118	A más tardar el día 17 del mes inmediato posterior al periodo que corresponda.
12. Presentar la Declaración Anual Informativa Múltiple del ISR en donde informen sobre las retenciones realizadas a: Servicios profesionales, Salarios Asimilables a Salarios, Arrendamiento de inmuebles y fletes.	Anualmente se tiene que presentar el concentrado anual de las retenciones por los diferentes conceptos que mensualmente de acuerdo a tu operación hayas retenido.	LISR Artículo 86 de la LISR fracción IV, 127 último párrafo, 43 penúltimo párrafo y RFA regla 1.4, primer párrafo, CFF: artículos 6, cuarto párrafo, 12, 31, octavo párrafo, LISR 113 y 118.	A más tardar el 15 de febrero del año siguiente.
13. Presentar la Declaración Anual del ISR, donde se informe del remanente distribuible de personas morales con fines no lucrativos.	Por los ingresos obtenidos y los gastos efectuados.	LIRS: artículo 101 quinto párrafo.	A más tardar el 15 de febrero del año siguiente.
14. Presentar la Declaración Anual del ISR, donde se informe sobre los ingresos obtenidos y los gastos efectuados de personas morales con fines no lucrativos.	Por los ingresos obtenidos y los gastos efectuados.	LIRS: artículo 101 quinto párrafo.	A más tardar el 15 de febrero del año siguiente.



Obligaciones	Motivos	Fundamento	Fecha o momento de presentación
15. Presentar la Declaración Anual del ISR donde se informe sobre los clientes y proveedores de bienes y servicios.	Por sus clientes y proveedores de bienes y servicios.	LIRS: artículo 86, fracción VIII. RMF: 2. 9.8.	A más tardar el 15 de febrero del año siguiente.
16. Presentación Dictamen por contador público registrado.	De acuerdo a sus ingresos obtenidos. Para el ejercicio del 2010 podrás optar por no presentar el dictamen si tu OSC, no obtuvo ingresos superiores a \$400,000.00 y para el ejercicio 2011, por \$2,000,000.00	CFF: Artículo 32-A, sexto párrafo; 52 fracción IV. RCFF: art. 47; LIF; DT: artículo séptimo; RMF: 2.9.15, 2.10.1.,2.10.2,2.10.3,2.10.4 ,2.10.9,2.10.22 y 2.17.3; Normatividad OF. 102-SAT-369D14/02/2005 vigente del 01/01/2005 al 31/12/2005.	A más tardar el 31 de mayo del año inmediato posterior a la terminación del ejercicio fiscal de que se trate.
17. Aviso Anual de las donatarias autorizadas, donde se declara, bajo protesta de decir verdad seguir cumpliendo con los requisitos y obligaciones fiscales para continuar con ese carácter de donataria autorizada.	Para mantener la vigencia de donataria autorizada.	RMF:I.3.9.1 y ficha 12/ISR del anexo I-A, de dicha resolución.	Se presenta durante los meses de enero y febrero de cada año.
18. Presentar la información relativa a la transparencia y al uso y destino de los donativos recibidos.	Por los donativos recibidos del ejercicio inmediato anterior, a través del programa electrónico que se encuentra a su disposición en el portal de internet del SAT, utilizando su firma electrónica de la OSC o Fideicomiso autorizados para recibir donativos deducibles del ISR.	LISR: Artículo 97, fracción V, RMF: regla I.3.9.10 y de su anexo 1-A ficha 16/ISR	Se presenta en los meses de noviembre o diciembre de cada año, respecto del ejercicio inmediato anterior.



Cuando tu OSC realice algunos de los cambios siguientes: **Cambio de RFC, Cambio de domicilio fiscal, Cambio de denominación o razón social, Suspensión o reanudación de actividades, Extinción, liquidación o disolución de la organización civil, modificación de algún artículo de los estatutos**, deberá de presentar escrito libre durante los primeros diez días en que se efectuó dicho cambio, cumpliendo con los requisitos del artículo 18 y 18-A fracciones I, III, V y VII CFF.

Elemento del escrito libre.

- 1.- Fecha.
- 2.- Dirigido al C. Administrador.
- 3.- Nombre de la OSC.
- 4.- RFC.
- 5.- Domicilio.
- 6.- Telefono.
- 7.- Correo electrónico
- 8.- Nombre del Representante legal.
- 9.- Domicilio fiscal y Domicilio para notificar (puede ser el mismo)
- 10.- Describe que cambio realizaste
- 11.- Anexa copia del documento que se genero por el tipo de cambio que realizaste.
- 12.- Anexa copia de la Identificación del Representante legal.
- 13.- Debera ser firmado por el Representante Legal.

El escrito deberá presentarse en hoja membretada en 3 tantos.



OBLIGACIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Aviso anual para continuar con el carácter de donataria autorizada.	Durante los meses de Enero y Febrero de cada año.											
Declaración Anual (Ingresos y Erogaciones)		A mas tardar el día 15										
Declaración anuales informativas (Retenciones de ISR, Donativos Orogados. (Sueldos y Salarios, Honorarios, Arrendamiento)		A mas tardar el día 15										
Declaración Informativa por operaciones realizadas con partes relacionadas y /o donantes.	A mas tardar el día 17 de cada mes la información de las operaciones que hayan celebrado en el mes inmediato anterior.											
Dictamen Fiscal Anual						A mas tardar el 30 de junio el SAT podrá establecer un calendario para su presentación						
Presentación de pagos referenciados mensuales por los impuestos de terceros retenidos como: (salarios, asimilables a salarios, honorarios, fletes, arrendamiento).	A mas tardar el día 17 del mes siguiente al que corresponda el pago.											
Declaración informativa de la contraprestación o Donativo Recibido en efectivo en moneda nacional o extranjera. Piezas de oro y plata superior a cien mil pesos.	A mas tardar el mes posterior en que se realice la operación											
Pago del Impuesto sobre la Renta cuando se determine remanente distribible.	A mas tardar el día 17 del segundo mes siguiente a aquel en que se genere.											
Información para garantizar la transparencia de los donativos recibidos, así como el uso y destino de los mismos.												Se presenta a mas tardar al 31 de diciembre, con la información del ejercicio inmediato anterior.
Declaración informativa de Operaciones con Terceros DIOT (obligación fiscal prevista en la Ley del IVA), si es que realizaras actividades en tu osc.	Durante el mes inmediato posterior al que corresponda dicha información.											

Uno de los principales problemas que reflejó el análisis de este manual fue el incumplimiento de obligaciones legales y fiscales con el personal que trabaja para las OSC.

Es importante que cumplas con las obligaciones legales que te correspondan con los trabajadores.

Es importante que sepas el porqué debes de cumplir con un marco laboral con tus empleados.

Iniciaremos definiendo que es un trabajador y patrón conforme a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículo 8. Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.

Para los efectos de esta disposición, se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.

Artículo 10. Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

Es importante que sepas, que las personas que trabajan dentro de tu organización tienen derechos que son irrenunciables y debes cumplir con ellos.

Obligaciones que se tienen como mininas para los trabajadores.

Obligaciones del patrón	Días, porcentajes, etc	Fechas de pago												
Aguinaldo	15 días como mínimo	A más tardar el día 20 de diciembre de cada año.												
Vacaciones	<div>Estas son variables de acuerdo a la los años trabajados de acuerdo a la siguiente tabla:</div> <table><tr><th>AÑOS</th><th>DÍAS</th></tr><tr><td>1</td><td>6</td></tr><tr><td>2</td><td>8</td></tr><tr><td>3</td><td>10</td></tr><tr><td>4</td><td>12</td></tr><tr><td>5</td><td>14</td></tr></table>	AÑOS	DÍAS	1	6	2	8	3	10	4	12	5	14	Estas deberán ser pagadas y gozadas a más tardar dentro de los seis meses posteriores al cumplimiento de los años.
AÑOS	DÍAS													
1	6													
2	8													
3	10													
4	12													
5	14													
Prima Vacacional	Tendrá derecho al pago del 25% sobre el número de días de vacaciones que le correspondan.	En el momento que el trabajador goce de sus vacaciones.												



Las Organizaciones que tengan obligaciones patronales se deberán dar de alta en la página www.imss.gob.mx del Instituto Mexicano del Seguro Social, en la que se llenaran su pre-alta, la autoridad les señalará día y hora para presentarse en la subdelegación que le corresponda de acuerdo a su domicilio fiscal, debiendo llevar la siguiente documentación:

Tramite que deberá llevar a cabo el Representante legal de la Organización.

Requisitos:

- 1.- Acta Constitutiva
- 2.- Poder notarial del Representante Legal.
- 3.- Alta ante SAT.
- 4.- RFC.
- 5.- Croquis.
- 6.- Identificación del Representante Legal
- 7.- Una alta de un trabajador.

Nota: El trámite correspondiente al INFONAVIT se obtiene ratificando la información proporcionada IMSS.

Matriz	FORMULACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	EVALUACIÓN		
ABC	Objetivo	Actividades	Meta	Check list	Ventaja sustentable
FORMULACIÓN	Comprenderás las obligaciones legales y fiscales de tu OSC.	Identificar tus obligaciones de acuerdo a tu RFC.	Calendario de Obligaciones.		
	Conocerás los requisitos para realizar trámites fiscales y legales.	Identificación de los documentos que acompañan para darse de alta como patrón ante el IMSS	Alta patronal.		



Capítulo IV

Cultura y estructura organizacional

“Si el motivo no es importante la lucha no tiene sentido”

Alexander Balan

Objetivos del capítulo

- ◆ Compartir los conceptos elementales sobre la cultura y estructura organizacional y su importancia en la sustentabilidad de tu organización.
- ◆ Empoderar a quien desee constituir una OSC, para que en conjunto con el equipo de estrategias de la organización definan los elementos básicos de la cultura y estructura de la misma.
- ◆ Evaluar el grado de avance en la sustentabilidad una organización.

En este capítulo entenderás la importancia de definir la cultura y estructura organizacional de tu OSC como elementos fundamentales para la sustentabilidad. Te presentaremos inicialmente la información teórico conceptual sobre el tema “Cultura y estructura organizacional”, guiándote de manera sencilla en la construcción de sus elementos de acuerdo a cada una de las etapas del Modelo ABC para finalmente integrarlos en la Matriz ABC.

De tal forma que al terminar de estudiar este capítulo podrás diseñar la cultura y estructura organizacional de tu OSC con sus diferentes elementos: misión, visión, valores, objetivos y organigrama. Pero lo más importante, serás consciente de su relevancia en la sustentabilidad de tu organización y podrás transmitirlos de manera eficaz a tu equipo de estrategias, para difundirlo con los diferentes involucrados en la organización.





¿Qué es la cultura organizacional?

Para entender el término cultura organizacional debemos iniciar por estudiar el significado de la palabra cultura. El significado más a la mano lo encontramos en una de las acepciones del diccionario de la Real Academia de la Lengua; apunta que la cultura es el “Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”

Sin embargo, nos gustaría retomar la definición que hace Eduard B. Taylor en su publicación *Primitive Culture* en donde dice que la cultura es: “...aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre.”

Ahora bien si trasladamos estos conceptos al ámbito organizacional podemos definir a la cultura organizacional como: “El conjunto de creencias y expectativas que motivan a los integrantes de una organización a coordinar sus esfuerzos para lograr un fin común”.

La cultura organizacional está integrada por varios elementos los cuales estudiaremos uno a uno con la intención de que puedas construir los de tu propia organización.

Elementos de la cultura organizacional

Misión

Es la declaratoria del propósito de tu organización, en ella debes expresar su razón de ser y tiene que ser tan única que la diferencie del resto de las organizaciones. Peter Drucker, el padre de la administración moderna sostiene que la misión debe responder a la pregunta ¿Cuál es nuestro propósito?

La misión debe ser una declaración duradera que motive a quienes participan en tu organización a lograr su propósito. Su construcción, resulta fundamental para establecer objetivos y formular el camino a seguir para alcanzarlos. En la misión debes revelar lo que quieres que sea tu organización y a quién quiere servir, es decir, debes incluir a la población beneficiaria.





¿Cómo construir la misión?

Para construir la declaratoria de misión de tu organización será importante que involucres a cuantas estrategias y colaboradores sea posible para facilitar el que se sientan comprometidos con la organización y su propósito.

La forma más práctica de construir una misión es iniciar por cada uno de sus componentes de forma separada, respondiendo a las siguientes preguntas:

1) ¿Qué hace mi organización?

Debes responder puntualmente sobre la acción que desempeña tu organización.

2) ¿Para quién lo hace?

La respuesta debe incluir a la población beneficiaria y sus principales características.

3) ¿Cómo lo hace?

Lo ideal es hablar de la metodología de intervención de tu organización que es la que la hace única e irreplicable entre las organizaciones de la sociedad civil.

Posteriormente deberás integrarlas en la declaración de misión que te recomendamos inicie con un verbo en infinitivo; es decir, con terminación en “ar, er ó ir” lo que le da sentido de permanencia. Además debes asegurarte de que ésta sea clara, sencilla y comunicable.

La declaratoria de misión debe generar un lazo emocional y sentido de pertenencia entre la organización y sus colaboradores sin importar que estos sean: empleados, servidores sociales, prestadores de servicios profesionales o voluntarios.

Es importante que tu organización cuente con una declaración de misión porque:

- ◆ Apoyará la uniformidad de esfuerzos para lograr el propósito de la organización al crear sentido de pertenencia.
- ◆ Facilitará el establecimiento de objetivos y la asignación de recursos al tener claro el propósito fundamental de la organización.

En el siguiente cuadro analizamos diferentes declaraciones de misión para apoyarte en la construcción de la mejor para tu organización.



Organización y su misión	¿Qué hace?	¿Para quién?	¿Cómo lo hace?
<p>Responsabilidad compartida de Oriente</p> <p>Misión: Formar agentes de cambio social en la región de los volcanes del Estado de México a través de la oferta de alternativas para la integración social, acceso a la salud y asesorías profesionales enfocadas en el rescate de la identidad cultural de los jóvenes y sus familias.</p>	Formar agentes de cambio social en la región de los volcanes del Estado de México	Los jóvenes y sus familias	A través de la oferta de alternativas para la integración social, acceso a la salud y asesorías profesionales enfocadas en el rescate de la identidad cultural
<p>Más Manitas Para Ayudar</p> <p>Misión: Concientizar y organizar a la comunidad de San Isidro a través de la participación comunitaria y la integración de los recursos existentes para mejorar y desarrollar nuestra realidad social.</p>	Concientizar y organizar	La comunidad de San Isidro	A través de la participación comunitaria y la integración de los recursos existentes
<p>Drogadictos Anónimos</p> <p>Misión: Rehabilitar a personas con problemas de drogadicción, abarcando su aspecto físico, mental y espiritual, contribuyendo en su reinserción social de manera digna y eficiente, basados en el programa de los Doce Pasos.</p>	Rehabilitar	Personas con problemas de drogadicción.	Abarcando su aspecto físico, mental y espiritual, contribuyendo en su reinserción social de manera digna y eficiente, basados en el programa de los Doce Pasos.



Visión

Una declaración de visión debe responder fundamentalmente a la pregunta **¿Qué queremos llegar a ser y hacer?** Por ello que es entendida como el ideal de una organización; sin embargo nuestra recomendación es que no te pierdas en el sueño de establecer una visión tan ambiciosa que, mas que inspiración, cause frustración entre tu equipo de colaboradores.

La visión debe ser una declaración objetiva y alcanzable en el largo plazo, por lo que es recomendable que definas puntualmente los logros a obtener y el plazo establecido para ello. Una buena recomendación es considerar que incluya la respuesta a las siguientes preguntas:



1) ¿Cómo quieres que la sociedad en general vea a tu organización?

En esta respuesta debes contemplar que la sociedad en general incluye: ciudadanía, autoridades y entidades donantes.



2) ¿Qué tipo de relación quieres establecer con la población beneficiaria y su entorno?

Si la razón de ser radica en la población beneficiaria es importante destacar la relación que deseas lograr entre tu organización y su entorno.



3) ¿Cómo quieres que colaboradores y asociados perciban a la organización?

Sin colaboradores la organización y sus planes no darán resultados por lo que es recomendable que incluyas que ellos perciban a tu organización en el largo plazo.

Enseguida deberás redactar la declaración de visión que si bien debe atender a las mismas características que la misión: clara, sencilla y comunicable; la visión debe contemplar a los diferentes involucrados en la organización por lo que puedes



redactarla en una oración o en su defecto puedes redactarla en varios incisos atendiendo a los diferentes grupos de interés.

A continuación te presentamos un ejemplo de dos distintas firmas de redactarla declaración de visión:

Organización	Visión
Responsabilidad Compartida de Oriente	Ser un referente de acceso a la cultura y bienestar social; vistos como un espacio de identificación y crecimiento para la comunidad de la región de los volcanes del Estado de México.
Colectivo Tatata-tatata	<p>Convertirnos para 2020 en un referente de cambio social para las comunidades marginadas de la zona metropolitana reconocido por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ El equipo de colaboradores como un espacio de tolerancia y desarrollo personal ◆ Nuestros beneficiarios como un grupo de identificación e inclusión ◆ Los donadores como una excelente opción para la inversión social

Cada organización tiene un propósito diferente y único, debes asegurarte de que la declaración de misión y visión de tu organización lo refleje de tal forma que se conviertan en una ventaja sustentable. Además debes tener muy en cuenta que para hacer efectiva esta ventaja sustentable, los estrategias de tu organización deberán comunicar eficazmente la misión y visión de la organización a su equipo de colaboradores.

Valores

Estos son entendidos como un conjunto de cualidades y ya que este no es el caso de una discusión filosófica sobre su significado entenderemos el término valor como: aquello que le da sentido y dirección moral a un acto.

Ahora bien, nuestra encomienda es hablar de valores organizacionales a los que definiremos como: el conjunto de cualidades que deben regir cualquier acto dentro de una organización. Es importante que los establezcas y defines para tu organización ya que ayudan a regular la conducta de quienes colaboran en ella. Con los valores comienzas a definir el camino a seguir para lograr la visión de tu organización.



A diferencia de los valores humanos que son universalmente conocidos, cuando hablamos de valores organizacionales es posible considerar términos como:

- ◆ Responsabilidad social
- ◆ Solidaridad
- ◆ Sustentabilidad
- ◆ Economía solidaria
- ◆ Corresponsabilidad

Así que una vez que establezcas los valores de tu organización para la lo que te recomendamos no sean más de seis, con la intención de hacerlos memorables, los defines ya que no todos al interior de tu organización tendrán claro su significado si no se los comunicas.

Análisis de la organización y el entorno

Resulta fundamental conocer lo que pasa al interior y exterior de tu organización antes de definir integralmente el camino a seguir para lograr su misión, ya que sin esta información los riesgos de cualquier acción que emprendas serán mayores y el costo podría poner en riesgo la sustentabilidad de tu organización.

Para ello existen diferentes herramientas que puedes utilizar y aquí nos enfocaremos en el análisis FODA que se divide principalmente en dos partes: la primera el análisis de los factores internos que pudieran favorecer o afectar el logro de la misión definiéndolos y la segunda que corresponde al análisis de los factores externos que facilitarían o perjudican el funcionamiento de la organización.

El análisis FODA recibe su nombre del acrónimo de los factores que se someten a análisis: Fortalezas (internas), Oportunidades (externas), Debilidades (internas) y Amenazas (externas). Cabe destacar que además de una herramienta de análisis es un determinante para el establecimiento de objetivos y estrategias a seguir.

El FODA suele realizarse en un plano cartesiano que facilite visualizar de manera integral los diferentes factores a analizar. Recuerda tener siempre en mente la cultura organizacional que definiste ya que esta ocasión utilizaremos el análisis FODA para determinar los objetivos estratégicos de tu organización, los cuales deberán servir como guía para cumplir la misión y lograr la visión de tu OSC.

Una recomendación extra para identificar los diferentes elementos del análisis FODA: los factores internos pueden ser controlados y regulados por los estrategas



de tu organización a diferencia de los factores externos sobre los que no se tiene control.



Para identificar las fortalezas de tu OSC:

- 1) Son factores en los que tu OSC lleva ventaja sobre otras.
- 2) Identifícalas como competencias del equipo humano, como parte de la infraestructura y patrimonio, ó parte del modelo de intervención.
- 3) Recuerda que deben de ser factores cuyas variables sean controlables por ti.
- 4) Identifica el beneficio que la fortaleza le da a tu OSC.



Para identificar las debilidades de tu OSC:

- 1) Son factores que tu OSC debe resolver para lograr su misión y visión.
- 2) Identifica la solución más objetiva.
- 3) Reconoce la importancia de atender ésta debilidad.
- 4) Recuerda que deben de ser factores cuyas variables sean controlables por ti.



Además cuando se trate de analizar fortalezas y debilidades no olvides considerar:



Para identificar las oportunidades de tu OSC:

- 1) Son factores que tu OSC puede aprovechar del entorno en el que opera
- 2) Identifícalas como posibilidades de lograr la misión y visión de tu OSC de forma eficaz
- 3) Ten presente que no depende 100% de ti que se den las condiciones para aprovechar una oportunidad
- 4) Identifica el beneficio que la oportunidad le dará a tu OSC



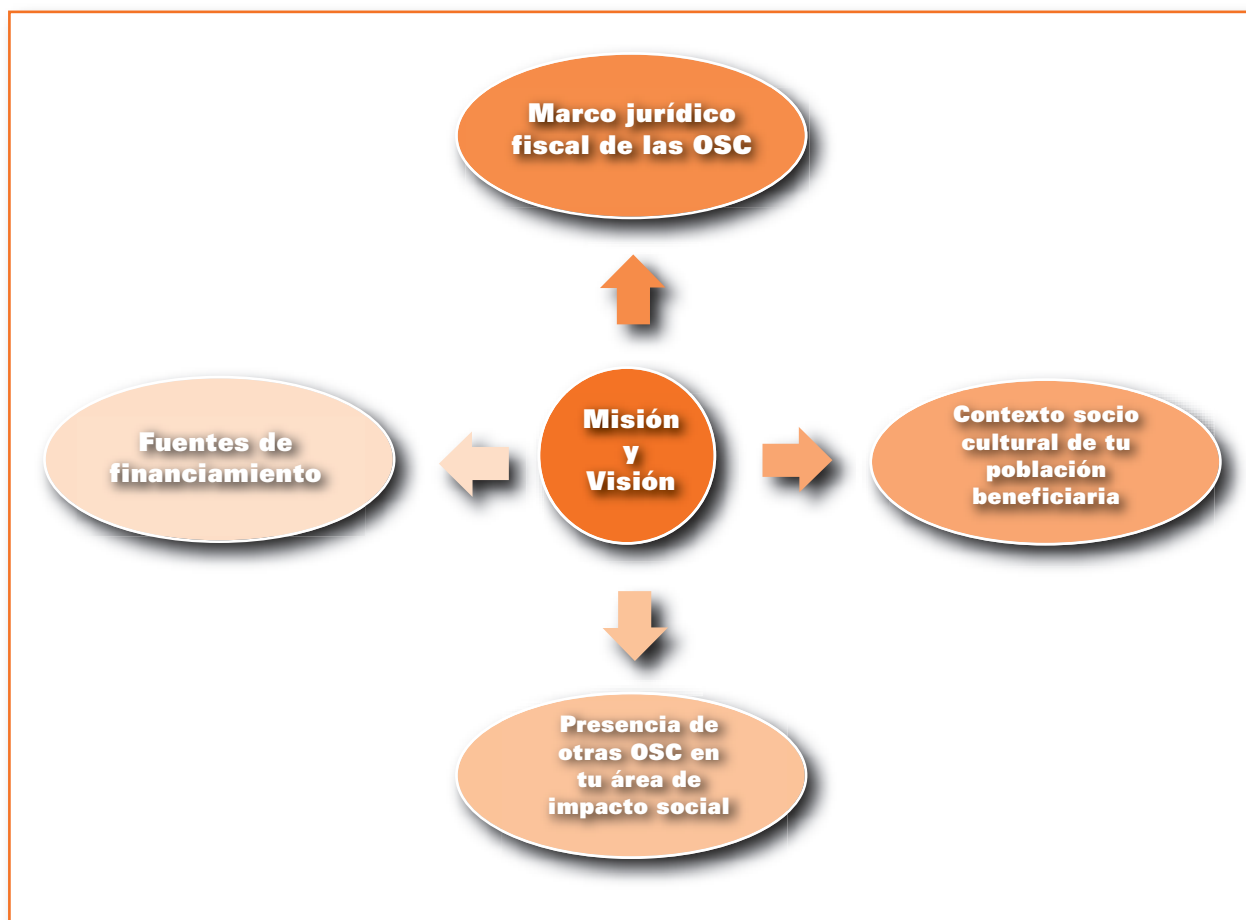
Para identificar las amenazas de tu OSC:

- 1) Son factores que indirectamente afectan el logro de la misión y visión de tu OSC



- 2) Recuerda que no puedes eliminar el riesgo que estos factores implican; pero si puedes disminuirlo
- 3) Identifica como disminuirías el riesgo que estos factores pudieran representar
- 4) Reconoce el impacto que tendrá la reducción del riesgo de una amenaza

Y en el momento de analizar las oportunidades y amenazas toma en cuenta:



Puedes utilizar el siguiente formato para realizar el análisis FODA de tu organización:

	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS	
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	
FACILITAN EL LOGRO DE LA MISIÓN Y VISIÓN			FACILITAN EL LOGRO DE LA MISIÓN Y VISIÓN
	DEBILIDADES	AMENAZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD			ÁREA DE OPORTUNIDAD
	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS	

Determinación de objetivos y estrategias

Una vez que conoces cabalmente las posibilidades que te ofrecen tu propia organización y su entorno para cumplir con su misión y alcanzar la visión establecida, puedes establecer los objetivos y estrategias a seguir para su operación.

Un objetivo establece un fin a conseguir y estos pueden definirse a corto (en un año) ó largo plazo (de dos a cinco años), en este caso nos referiremos a los objetivos a largo plazo u objetivos estratégicos ya que nuestra intención es la de apoyar la sustentabilidad de tu organización.

Cuando redactes los objetivos estratégicos de tu organización debes tener en cuenta las siguientes características:

- ◆ Cuantitativos
- ◆ Mensurables
- ◆ Realistas
- ◆ Comprensibles
- ◆ Desafiantes
- ◆ Congruentes con la cultura organizacional



El análisis FODA que previamente realizaste te ayudará a imprimirle eficazmente estas características a los objetivos estratégicos de tu organización. Es importante también tener en cuenta que en ellos debes exponer las prioridades de tu OSC para ayudar a todos los involucrados a comprender su papel en el futuro de la organización.

Algunas de las ventajas sustentables que aportará el establecer objetivos estratégicos para tu organización son:

- ◆ Brindan dirección a los estrategas al definir las prioridades de la organización
- ◆ Permiten la sinergia al ofrecer comprensión sobre las prioridades a los diferentes involucrados
- ◆ Minimizan los conflictos de interés al asignar los recursos de la organización

A continuación te presentamos algunos ejemplos de objetivos estratégicos, para apoyarte en la formulación de los de tu organización:

- ◆ Consolidar y registrar nuestro modelo de intervención para poder capacitar a diferentes actores sociales para replicarlo en otros estados del país.
- ◆ Diversificar nuestras fuentes de financiamiento incluyendo la autogeneración de recursos con una línea de productos con causa.
- ◆ Capacitar a nuestro equipo de estrategias en administración estratégica para aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta nuestra organización.
- ◆ Contar con un modelo de voluntariado definido para aprovechar al máximo la participación de quienes confían en nuestra organización reconociendo su esfuerzo en el logro de nuestra visión.

Una vez que hayas establecido los objetivos estratégicos de tu organización tienes que definir las estrategias para lograrlos. Una estrategia representa esas acciones que deberán seguir en tu organización para lograr los objetivos planteados.

Existen un sinnúmero de estrategias para lograr objetivos, lo que es cierto es que la mayoría de las organizaciones asumen más de una estrategia para lograr sus objetivos. Sin embargo, una combinación excesiva de estrategias podría resultar contraproducente al complicar la evaluación de los resultados además de elevar los costos para lograr los objetivos de la organización.



A continuación te presentamos algunas estrategias sugeridas para lograr el logro de objetivos de tu organización, sin dejar de recordarte que la elección de alguna o algunas de ellas debe hacerse considerando el análisis FODA anterior y la conciencia de que la elección de cualquiera (una o una combinación de estrategias) implica descartar el resto de las estrategias, por lo que deberás elegir cuidadosamente.

Estrategia	Definición
Alianzas institucionales	
Participación de la población beneficiaria	
Alianzas con otras OSC	
Incremento del número de beneficiarios	
Mejora del modelo de intervención	
Integración de nuevos programas relacionados con nuestro modelo de intervención	
Integración de nuevos programas en otro campo de intervención social	
Reducción del área geográfica de intervención social	
Reducción del número de beneficiarios	
Diseño de un proyecto de auto-generación de recursos financieros	



Definir objetivos a largo plazo y estrategias para lograrlos mejorara significativamente el desempeño de tu organización convirtiéndose en una ventaja sustentable. El equipo de colaboradores de tu OSC lograra comprender mejor las prioridades y operaciones de la organización y la toma de decisiones se volverá más proactiva que reactiva acentuando su ventaja sustentable.

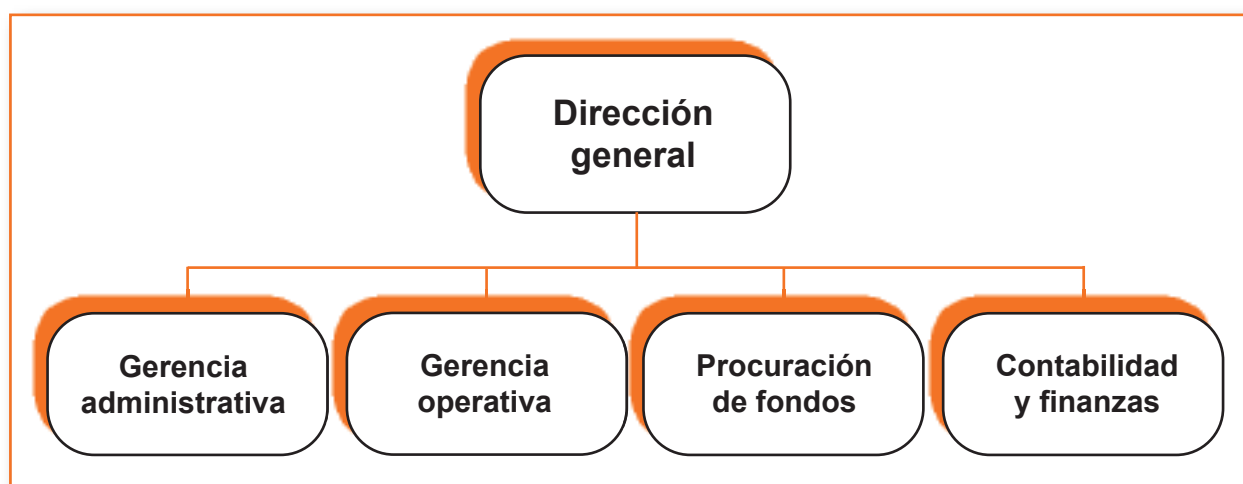
Estructura organizacional

La estructura organizacional define en primera instancia la asignación de responsabilidades al equipo de colaboradores; sin embargo su definición también tiene gran impacto en la implementación de la estrategia definida para lograr los objetivos.

En este punto es importante aclarar que sin una estrategia y una misión claras, es difícil diseñar una estructura organizacional efectiva. Así mismo debes tener en cuenta que no existe una estructura organizacional óptima para cada OSC.

Estructura funcional

Las organizaciones pequeñas generalmente optan por diseñar una estructura funcional o centralizada porque es la menos costosa. Este tipo de estructura agrupa las tareas y actividades por función como:



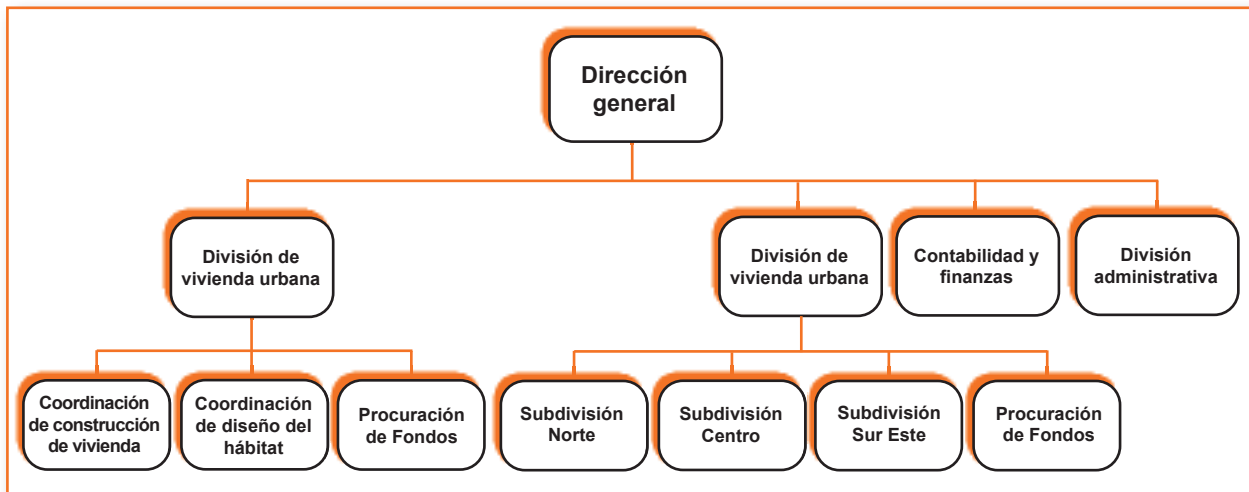
administración, contabilidad, procuración de fondos, trabajo comunitario, etc.

Sin embargo entre las desventajas de una estructura funcional podrían considerarse que: obliga a rendir cuentas a niveles superiores y disminuye las oportunidades de desarrollo de carrera.



Estructura divisional

Es otra forma de estructura organizacional en la que se observa principalmente la descentralización y aumento de responsabilidades. Se puede organizar por: áreas geográficas de incidencia social, programas sociales ó procesos del modelo de intervención social.



Dentro de las ventajas que ofrece una estructura divisional podemos contar: la definición de responsabilidades con mayor claridad y que los colaboradores pueden recibir con mayor facilidad el reconocimiento de su esfuerzo, así como la oportunidad para desarrollar un plan de carrera dentro de la organización.

Así mismo ofrece algunas desventajas: es una estructura más costosa ya que requiere de diversos especialistas para cada división y existe una duplicidad de funciones en el equipo de colaboradores.

Ahora que conoces dos diferentes opciones para diseñar la estructura de tu organización necesitas identificar la que mejor apoye el desarrollo de la estrategia que elegiste para lograr los objetivos planteados en relación a la declaratoria de misión y visión de tu organización; convirtiéndose en una ventaja sustentable.

Perfil y descripción de puestos

Una vez definida la estructura organizacional debes establecer el perfil y descripción de puestos para distribuir a tu equipo de estrategias en las diferentes áreas establecidas en el organigrama diseñado. Designar al colaborador ideal para cada puesto es clave para hacer funcionar eficazmente la estructura de tu organización.



Perfil de puesto

En el deberás establecer lo que esperas como mínimo del colaborador que cubra un puesto determinado para ello te damos la siguiente guía:

1. Nombre del puesto
2. Edad, género y estado civil preferido
3. Experiencia o conocimientos requeridos. Se sugiere una combinación de ambas.
4. Nivel de manejo de tecnologías de la información: computadora, equipo de oficina, programas específicos.
5. Disponibilidad de tiempo para cubrir el horario y condiciones en las que tendrá que desarrollar sus labores
6. Manejo ó dominio de diferentes idiomas
7. Manejo de equipo de colaboradores
8. Cualidades o valores personales deseados tales como: responsabilidad, tolerancia a la frustración, comunicación asertiva, etc.

Descripción de puesto

En ella deberás hacer un listado de funciones generales a desarrollar por el colaborador indicando además los objetivos planteados para su puesto de tal forma que él este enterado de las expectativas que tiene la organización sobre el desempeño de sus funciones.

Una vez que tengas todas las descripciones y perfiles de puesto de tu organigrama, puedes intégralas en un solo documento que lleva por nombre “Catalogó de puestos”



Matriz ABC “Cultura y estructura organizacional”

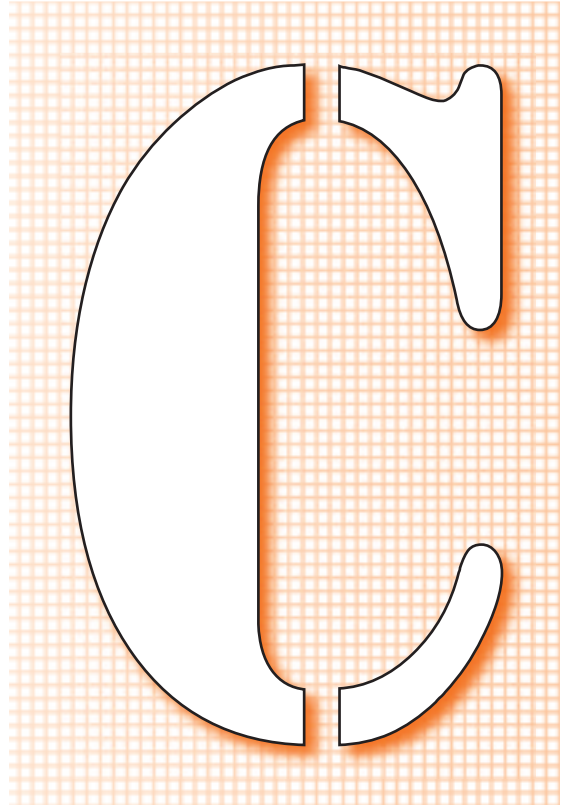
Ahora que conoces y tienes la información para desarrollar los elementos de la cultura y estructura organizacional, puedes hacer uso de la **Matriz ABC** para evaluar las ventajas sustentables que el **Modelo ABC** a sumado a tu organización verificando en el último capítulo la ponderación de cada meta.

Matriz	FORMULACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	EVALUACIÓN		
ABC	Objetivo	Actividades	Meta	Check list	Ventaja sustentable
FORMULACIÓN	Definir la cultura organizacional	Elaborar la declaración de misión Redactar la declaración de visión Establecer y definir los valores organizacionales	Misión Visión Valores		
	Diseñar la estructura organizacional	Elegir el tipo de organigrama adecuado y diseñarlo Elaborar el perfil y descripción de cada puesto del organigrama	Organigrama Catálogo de puestos		

Avances hacia la sustentabilidad de la organización de acuerdo al **Modelo ABC** en el tema

“Cultura y estructura organizacional”: _____.





Cómo ser una OSC
y no morir en el intento

Capítulo V

Capital humano

“Nuestras acciones hablan sobre nosotros, tanto como nosotros sobre ellas”.

Alexander Balan

Objetivos del capítulo

- ◆ Conocerás las nociones básicas respecto al manejo de los recursos humanos.
- ◆ Aplicarás el proceso de reclutamiento y selección del capital humano.

En este capítulo conocerás como manejar el Capital Humano con el que cuenta tu organización, tanto los que ocupan un puesto, como los que aspiran a él; aplicarás los procesos base de reclutamiento y selección de personal para asignar el personal adecuado a cada puesto, y así, lograr que se eleve la productividad y calidad de los servicios que proporciona tu organización. Evitarás gastos innecesarios y podrás potencializar las habilidades y conocimientos de tus colaboradores, llevando a tu organización hacia la sustentabilidad.

Inicialmente te presentamos una breve introducción al marco teórico conceptual sobre Capital Humano, orientándote de manera práctica en los procesos de reclutamiento y selección de tu personal, de acuerdo a las etapas del Modelo ABC, para finalmente integrarlos en la Matriz ABC.

Al término de este capítulo podrás cubrir los puestos de tu organización con el personal adecuado a las necesidades de tu OSC.



Debes visualizar que el personal que labora en tu OSC, conforme a la Ley de ISR, Ley de Seguro del Seguro Social y Ley Federal del Trabajo, se contemplará como empleado, y se adquirirán las obligaciones patronales con estos.

Capital Humano: Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo, alcanzada con mejoras en las capacidades de los y las trabajador(a)s. Éstas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia.

Theodore Schultz y Gary Becker, son los primeros autores que plantearon el concepto de capital humano a partir del siglo XIX, para explicar que, el crecimiento económico se debe principalmente a la productividad del personal que realiza actividades productivas con un nivel de especialización de conocimientos, lo cual llevará a:

- ◆ Aumento en la productividad de un bien o servicio.
- ◆ Impulsar el progreso técnico para mejorar la eficiencia con la que se combinan las habilidades de los seres humanos.

Todo lo anterior nos lleva a definir que, el capital humano es: el conocimiento que cada persona tiene con respecto a una habilidad que maneje con eficiencia eficacia y que tenga la actitud de llevarlo a la práctica. En una organización, estas cualidades nos pueden ayudar al desarrollo y crecimiento de la organización al aplicar sus conocimientos y habilidades en pro de esta.



¿Qué se espera del capital humano en nuestra organización?

No se piense que el manejo del capital humano es un gasto que tendrá que hacer la organización, todo lo contrario, es el aprovechamiento de la tecnología y la información que está a nuestro alcance y que puede ayudarnos a la difusión y planificación de nuestra organización, para ello, recuerda que necesitas contar con personas que dominen un marco académico sólido, manejen y apliquen conceptos técnicos, sean precisos y diestros en sus tareas, que enfrenten contingencias que se les presenten y que tengan la capacidad de adaptarse a los cambios, mediante la capacitación y el aprendizaje continuo, pero sobre todo, que se identifiquen con la organización, promuevan y ejerzan el trabajo colectivo y estén acostumbrados a aprovechar su potencial creativo, para que puedan innovar en sus acciones y con esto, elevar la calidad de sus servicios.





Para aprovechar el capital humano que está por ingresarse o que ya está dentro de nuestra organización, es necesario que pongas énfasis en el reclutamiento y selección del mismo, ya que se tendrán personas con capacidades de realizar e implementar tareas y que desarrollen habilidades para hacer el trabajo más satisfactorio para sí mismo y para tu organización.

Al llevar a cabo un sistema de reclutamiento, selección e integración del personal, se consigue que el capital humano sea adecuado para las funciones que se le determinen, y a un costo adecuado, lo que conlleva que con la satisfacción del personal, las personas se integren y cuenten con intereses similares a la organización, y así se contará con personal de base, dispuesto a trabajar por y en pro de objetivos en común.

Es conveniente tomar en cuenta que el reclutamiento, selección e integración del personal, es un sistema interrelacionado, que te llevará a proveer de manera oportuna personal calificado y con un costo adecuado, buscando un equilibrio entre las necesidades de la organización y del personal. Cubriendo todos los pasos del pro-



ceso de reclutamiento y selección del personal, desde la requisición hasta la contratación en los diferentes tipos de personalidades.

Proceso de reclutamiento

“Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.

A veces un departamento o área de la organización solicita que se cubra un puesto de manera urgente o bien, se establece alguna vacante con un lapso de tiempo considerable, en cualquiera de los casos, es crucial encontrar una pronta respuesta, para ello, se necesita estar preparados y lograr que la contratación sea la adecuada, para ello hay que considerar los siguientes pasos:

Paso 1

Debes tener en consideración que existe un puesto vacante que se desea cubrir, ya sea de nueva creación o de un puesto que ya esté establecido dentro de tu organización. Para cubrir esta vacante, previamente debes de contar con los requisitos de la misma, traducidos en lineamientos que se deben seguir para proveer del personal.

Estos requisitos tienen el objetivo de que se oriente sobre las funciones y habilidades que requieres de quien ocupe está vacante.

Paso 2

Tienes que formular y concretar el documento donde se especifican las funciones, habilidades y actitudes del personal que se requiere, esto es, los datos del puesto como son:

- ◆ Nombre del puesto.
- ◆ Edad del candidato.
- ◆ Grado mínimo de estudios.
- ◆ Experiencia requerida.
- ◆ Forma de pago, salario que se puede pagar.

Es importante que recuerdes que en el apartado de perfil y descripción de puestos, se construyó la herramienta esencial para tu documento base, contiene todos los requisitos y funciones del puesto.



En este paso debes considerar una Política de Personal, que te oriente sobre las guías generales, para canalizar las acciones de reclutamiento de personal y así no cometer errores en este proceso.

Algunos ejemplos de políticas de personal son:

- 1.- El proceso de reclutamiento debe estar basado en requerimientos específicos de trabajo, autorizados por la organización, y que establezcan claramente los objetivos, tareas y actividades a realizar, así como los conocimientos y experiencia que se necesitan para obtener buenos resultados.
- 2.- Las actividades de reclutamiento deben basarse en un plan que indique los pronósticos anuales de necesidades de recursos humanos, previamente autorizados por la junta o comité de la organización.
- 3.- El reclutamiento debe realizarse de forma especializada y centralizada por área de personal, es conveniente contratar personal del área geográfica cercana a la organización.

Estas políticas, mejorarán el proceso de reclutamiento, ya que se especifica quién, cómo, y dónde se llevará a cabo el proceso, todo esto para evitar que el mismo sea complicado y tardado.

Ejercicio: Escribe brevemente cuáles serían los lineamientos importantes de tu OSC's para llevar a cabo el reclutamiento. Toma en consideración las preguntas **¿Quién lo hará?, ¿Qué área lo llevará a cabo? Y ¿Qué herramientas (documentos con requisitos de la vacante) necesita para llevar a cabo el reclutamiento?**

Es preciso tomar en cuenta que el reclutamiento puede ser interno o externo. Se da internamente cuando en la organización se reubican los puestos del personal, ya sea porque alguien del personal decida ya no laborar con la OSC, o bien, porque a causa de fuerzas mayores, se retire de la organización; cuando es externo, al existir una vacante, la organización intenta cubrirla con personas ajenas a la organización (fuera de ella), para esto utiliza fuentes como: carteles, bolsas de trabajo, etc.



Una de las ventajas de reclutar personal externo, es que renuevan y enriquecen las funciones del puesto, ya que ingresan con ideas nuevas y enfoques diferentes acerca de las actividades de la organización, lo que permite mantenerla actualizada.

Paso 3

Ya que se tienen los requisitos y la forma en que se va a reclutar el personal, debes identificar las fuentes de reclutamiento que se tienen al alcance para encontrar y seleccionar al personal idóneo para la vacante.

Es importante que identifiques, selecciones y mantengas actualizadas, las fuentes que se pueden utilizar como proveedoras de candidatos y que presentan probabilidades de atender requisitos preestablecidos por la organización.

Puedes identificar fuentes internas y externas. Las fuentes internas son las oportunidades para encontrar aspirantes dentro de la propia organización como son:

- ◆ Trabajadores de la propia organización.
- ◆ Los familiares o personas recomendadas por los propios trabajadores.

Una de las ventajas de esta fuente de reclutamiento, es que la vacante se puede cubrir rápidamente y la capacitación puede llevarse a cabo en corto tiempo y de forma directa, además, puedes motivar al personal brindándole la oportunidad de ascender y desarrollarse.

Fuentes externas: son aquellos lugares de contacto indirecto donde se puede proveer de personal utilizando diferentes técnicas. Estas fuentes son:

- ◆ Bolsas de trabajo académicas, asociaciones, organizaciones, etc. (www.hacesfalta.org www.computrabajo.com bolsa de trabajo de la UNAM, bolsa de trabajo de UNITEC, BUMERAN, etc.).

Ejemplos.





- ◆ Oficinas de colocación.
- ◆ Por el público en general.

Ya identificada la fuente de reclutamiento, es necesario que determines cuál será el medio de reclutamiento para seleccionar a tu personal.

Paso 4

Los medios de reclutamiento son las diferentes formas o conductos que utilizarás para enviar el mensaje e interesar a los candidatos; a los que usualmente se recurren son:

- ◆ **Radio y televisión:** son los medios más escuchados por la gente, sin embargo, pueden tener un costo alto, puedes recurrir a alianzas con OSC's que dentro de sus actividades está el promover a otras OSC's.
- ◆ **Anuncios en el periódico:** y en algunos casos en revistas especializadas, en estos, se describe el empleo, la organización, las funciones, etc.
- ◆ **Anuncios en bolsas de trabajo** o en su caso paginas especializadas.
- ◆ En redes sociales como Facebook, Twitter y redes de organizaciones de la sociedad civil, aquí debes tener cuidado con la información que se brinda y los datos que el solicitante nos proporciona.

Es de suma importancia que el tipo de anuncio que se vaya a publicar en cualquiera de los medios, pero principalmente en los medios impresos, sea corto, preciso y concreto, para que las personas se interesen en tu vacante.

Algunos tipos de anuncios son:

- ◆ **Anuncio clasificado:** puedes utilizar letras mayúsculas para resaltar tu vacante.



- ◆ **Anuncio desplegado:** es un espacio dentro de la plana de un medio impreso, comúnmente se cobran por tamaño, se recomienda que tu anuncio tenga un tamaño de $\frac{1}{4}$ de página si es mucho texto puede ser hasta la mitad de la página.
- ◆ **Folletos o boletines:** que puede colocar en diferentes lugares o repartirlos de forma personal, como es el volanteo.
- ◆ **Anuncios en las bolsas de trabajo,** pueden ser electrónicos o impresos.

Una vez que hayas elegido una o varias fuentes y medios de reclutamiento, es importante que tu anuncio sea interesante para las personas, por ello es necesario que la redacción y el diseño del mismo obedezca a una situación en la que, el estímulo genere una respuesta deseada, por tanto, debes considerar lo siguiente:

- ◆ **Ser selectivo:** que se dirija a un grupo en particular, esto es, que especifique los requerimientos mínimos para ocupar la vacante.
- ◆ **Contener la información necesaria sobre el puesto:** para que las personas comparen su perfil con el perfil que solicita la OSC.
- ◆ **Dar a conocer lo que la organización ofrece:** sobre todo en condiciones de trabajo.
- ◆ **Utilizar un lenguaje claro y sencillo:** con un estilo publicitario, esto es, que llame la atención, evitando abreviaturas y palabras extrañas.
- ◆ Colocar con claridad y precisión la forma en que los posibles candidatos se contacten con la organización y con la persona adecuada para este proceso de reclutamiento, así como, el horario y lugar de la cita para entrevista, que tiene que ser dentro de la organización.

Para la estructura y el atractivo visual de este anuncio tienes que tomar en cuenta lo siguiente:

- ◆ **Tipo de letra:** debe de ser variada y de forma agradable, comúnmente el título del puesto va en mayúsculas para que resalte.
- ◆ **Logotipo de la organización,** con el fin de que sea reconocida por los posibles candidatos y brinde confiabilidad.
- ◆ **Fondo:** este debe de dejar ver con claridad el texto.

Ejemplos.



CIRUGIA DEL VALLE SA DE CV

SOLICITO MEDICO GENERAL

Fecha de Publicación. Desde: 2011-07-05
Hasta: 2011-07-10

Sueldo: HASTA \$8 000 MENSUALES

OFERTA:

PASANTE, TITULACION EN TRAMITE O CON EXPERIENCIA. PARA CONSULTA GENERAL Y AYUDANTIAS EN CIRUGIAS Y PROCEDIMIENTOS ENDOSCOPICOS. COMUNICARSE CON DR. MONTALVO. 55 75 23 79

Localidad: Distrito Federal

Observaciones:

!!!EXCELENTE OPORTUNIDAD DE ADQUIRIR EXPERIENCIA!!!

IMPORTANTE FINANCIERA EN CRECIMIENTO
ESTA CONTRATANDO:

Asesores Financieros

Ofrecemos:

- DESARROLLO A CORTO PLAZO.
- Sueldo base superior al mercado.
- Comisiones atractivas.
- Apeleradores.
- Ingreso promedio \$30,000.00
- Prestaciones de ley.

Contratación Inmediata

Si cuentas con:

- Cartera de clientes y experiencia reciente en instituciones bancarias manejando productos de captación.
- Entre 25 y 45 años.
- Licenciatura trunca.

Preséntate en: Homero No. 1425, Piso 4, Of. 402, Col. Polanco, con Karina Delángel. ó comunícate al Tel: 2974 0422 Ext. 1031
E-mail: ventas1@hcc.com.mx.



better work, better life

Puesto Ofrecido: Analista OSC **Área:** ADMINISTRACION **Nivel:** OPERARIO. Estado de México. **Ciudad:** Toluca, México. Zona Parque Industrial, Toluca 2000. Escolaridad Mínima Requerida **PROFESIONAL.** Carreras Solicitadas: **ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**

Otros Estudios Requeridos, Tiempo de Experiencia requerida en labores administrativas. **Principales tareas y responsabilidades:** Análisis de documentación, integración de documentación resguardo. **Habilidades:** Creatividad, trabajo bajo presión, atención al detalle. Conocimientos en Computación, Software 80%, Idiomas. Información Adicional. **Interesados presentarse en:** Sucursal Hamburgo 206, Piso 2, Int. 201 y 202, JUÁREZ, CUAUHTÉMOC. Tel: 52085111 / 52088424 / 52074793. **Reclutador:** ERIKA KAREN MANZANILLA CANO. **Ofrecemos:** Sueldo de \$10,000.00 a \$11,000.00. Prestaciones. Horario de Trabajo de 9:00 a 6:00. **Días:** Lunes, Martes, Miércoles, Jueves, Viernes

Ejercicio: redacta de forma breve y concreta un anuncio para cubrir una posible vacante de tu organización. Considera que debe responder a los cuestionamientos básicos. El diseño será parte de tu creatividad.

Logotipo de la organización

- ◆ ¿Qué necesito? (nombre del puesto)
- ◆ ¿Qué requisitos necesita el puesto? (funciones para realizar las actividades del puesto)
- ◆ ¿Qué ofrezco como organización para el ocupante de la vacante?



- ◆ ¿Dónde se llevara a cabo la entrevista y que persona estará encargada de realizar este proceso?

Ya con el anuncio de la vacante, la especificación de que medio y fuente vas a utilizar para publicar tu anuncio, tienes que tomar en cuenta ciertos criterios que serian tu último paso en este proceso.

Selección

Recuerda que el proceso de selección se presenta cuando existen vacantes en la organización, cualquiera que sea el motivo que les de origen, y termina con la contratación o colocación del personal dentro de tu organización.

Por ello, ya que realizaste el reclutamiento de los posibles candidatos vamos a seleccionar los que cubran con las especificaciones de la vacante que se está ofreciendo. Es necesario que cuentes con un número apropiado de personas entre las cuales escoger a tus candidatos.

Tienes que considerar que dentro de la selección, el personal que está encargado de este proceso, debe ser sensible a las limitaciones impuestas por la organización y el medio ambiente externo. Las limitaciones de la organización están enfocadas al presupuesto, políticas y normas.

Para evitar los errores que puedas cometer cuando se lleva a cabo la selección, es conveniente que tomes en cuenta lo siguiente; debes seleccionar personas que tengan intereses similares a los que maneja la organización.

Para que tomes una buena decisión sobre la selección de tu personal es necesario que sigas el siguiente proceso.

Paso 1.

Tener en cuenta cuales son las especificaciones del puesto, que en el proceso de reclutamiento ya consideraste, por ejemplo:



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Puesto: Procurador de Fondos Departamento: Personal		
Fecha de autorización: 12/09/2011		Responsable de área: Administrador

Descripción Genérica del Puesto (Objetivo):

Asegurar los ingresos de la organización mediante el cobro correcto del consumo de los comensales y la disminución de pérdidas, mostrando una actitud de servicio optimizando tiempos y recursos.

Descripción Específica:

% de Tiempo

100%
100%
100%
100%
100%
100%
100%

Funciones y Responsabilidades

Revisar que su equipo de trabajo funcione correctamente.
Recibe y checa la nota de consumo.
Recibe el pago y devuelve el cambio correcto.
Sella la nota de consumo.
Resguarda el ticket de pago de los comensales.
Realiza una actitud cordial permanente.
Muestra una actitud cordial permanente.

Relaciones Internas:

- ◆ Reporta al jefe de cajeros sus actividades y cualquier anomalías que se presente.
- ◆ No tiene a nadie bajo su cargo.

Relaciones Externas:

- ◆ Tiene relación con el Gerente de Sucursal, Jefe de Cajas, Mesero.

PERFIL DEL PUESTO

- ◆ Escolaridad Requerida:
- ◆ Secundaria terminada
- ◆ Capacitación requerida:
- ◆ Manejo de de operación de la caja registradora.
- ◆ Experiencia Mínima Requerida para el Desempeño del Puesto:
- ◆ Con experiencia mínima de un año en puesto similar.

Idiomas Requeridos:

- ◆ Ingles al 40 %
- ◆ Conocimientos, Aptitudes y Habilidades necesarias para el puesto:
- ◆ Conocimientos de equipo de cómputo, operaciones aritméticas básicas.

Al tomar en consideración este documento donde se especifican las funciones y requerimientos del puesto se prosigue con:



Paso 2

De los curriculums que recabaste debes seleccionar cuales cubren al 100 o 90 % los requisitos del puesto, si tu número de candidatos con estas especificaciones es poco, debes considerar a otros candidatos.

Paso 3

Contar con toda la información posible de lo que un candidato puede hacer y lo que hace, es decir, sus habilidades, conocimientos, destrezas y sobre todo la actitud que posee para cubrir el puesto, por ello, es importante revisar y catalogar los curriculums que se seleccionaron. Recuerda que la confiabilidad será el grado de validez que se tenga en el proceso de selección, y que la información de los candidatos debe ser consistente.

Es importante que consideres que hay varias fuentes para obtener información del candidato, y que nos ayudan para seleccionar al más adecuado para el puesto que se solicita. Estas son la solicitud de empleo, el curriculum y la entrevista, consideremos esta última como la herramienta clave para una selección efectiva, ya que nos permitirá una interacción directa con el candidato.

La solicitud de empleo es un formato impreso a través del cual el candidato proporciona información personal a la organización, con el propósito de que sea considerado en el proceso de selección, y es el primer expediente informativo del trabajador, y significa:

- ◆ Un inventario biográfico del aspirante.
- ◆ Es una herramienta para estructurar y llevar a cabo la entrevista con el candidato.

Los datos que contiene la solicitud de empleo son:

- ◆ **Datos personales:** nombre, edad, sexo, lugar de nacimiento, domicilio, nacionalidad, estado civil.
- ◆ **Documentación:** la documentación que el candidato posee como son, cartilla militar, número de afiliación del IMSS, número de licencia, registro federal de contribuyentes (RFC), número de pasaporte, entre otros.
- ◆ **Estado de salud y hábitos personales:** este apartado tiene el objetivo de conocer cuál es el estado y pronóstico de salud del candidato y con ello evaluar si es apto o no para desempeñar las tareas del puesto.
- ◆ **Datos familiares.**
- ◆ **Escolaridad:** encontraremos en este apartado la trayectoria académica del candidato y puede ser una herramienta para corroborar datos y vera-



cidad de la información, pues considera el nombre, los años cursados y el documento que recibió de la institución.

- ◆ **Conocimientos generales:** son las habilidades que el candidato tiene, idioma o idiomas, lenguas que domina, máquinas de oficina, etc.
- ◆ **Empleo actual y anterior:** es un rubro importante ya que será la fuente como se podrá verificar que el candidato cuenta con las habilidades antes mencionadas y como se ha desenvuelto en sus funciones.
- ◆ **Datos económicos:** este rubro permite que conozcas si el candidato tiene otros ingresos, sus datos socioeconómicos, si tiene deudas importantes, etc.

Paso 4

Lo que prosigue es estructurar la entrevista que llevarás a cabo con el candidato, para obtener mayor información y evaluar sus conocimientos y capacidades.

Hay que considerar la entrevista como lo mejor para llevar a cabo una interacción y comunicación directa con el candidato, tiene la finalidad de que el seleccionador o bien el que está realizando este proceso, obtenga la información necesaria que proporcione el candidato sobre sus conocimientos, habilidades y personalidad.

Algunos ejemplos que puedes tener de entrevista son:

- ◆ **Entrevista no dirigida:** es aquella en la que el candidato se puede expresar libremente, el seleccionador solo escucha al candidato.
- ◆ **Entrevista profunda:** contiene un conjunto de preguntas que cubren distintas áreas de conocimientos del candidato y que están relacionadas con la vacante.
- ◆ **Entrevista estandarizadas:** esta posee un mayor nivel de estructuración, pues se apega a preguntas detalladas conforme al puesto que se desea cubrir.

Para que realices la entrevista toma en cuenta sus diferentes fases que son:

- ◆ **Apertura:** es la fase donde se presenta el entrevistado con el entrevistador, y sirve como la primera impresión o primer impacto que se tiene del candidato.
- ◆ **Rapport:** es el espacio de donde se establece de forma adecuada un clima de confianza y se disminuye la ansiedad del solicitante, para que se comporte de forma natural y pueda expresar toda la información que necesitas conocer.
- ◆ **Desarrollo de la entrevista:** esta fase implica una gran capacidad de percepción por parte del entrevistador, con la finalidad de registrar cada una



de las actitudes que emite el entrevistado.

- ◆ **Cierre:** cinco o diez minutos antes de terminar la entrevista tienes que anunciarle al entrevistado de la conclusión de la entrevista puedes utilizar frases como: **“le agradezco el haber compartido esta información conmigo”**, o **“ésta información nos será muy valiosa para tomar nuestra decisión”**. Es necesario que también utilices preguntas como **¿Qué más le gustaría comentar?**, **¿tiene dudas o preguntas que le gustaría hacerme?**, etc. Y puedes terminar mencionándole la forma en que le comunicarás tu decisión.



Recuerda mantener contacto visual con la persona a la que entrevistes, esto le dará certeza de que pones atención en lo que te dice y que lo consideras importante.

Ya que el candidato ha realizado su entrevista con la persona que lleva este proceso, es necesario que se escoja de los candidatos, a por lo menos 5 personas, para que pasen por otro filtro, con el propósito que con todas las evaluaciones que se les realice podamos seleccionar al candidato más idóneo a la organización.

Paso 5

Después de que hayas realizado la entrevista, selecciona a los candidatos que cubran con las expectativas del puesto, y proseguirás a efectuar el siguiente filtro de selección que está enfocado a una evaluación de mayor estructura los cuales son:

- ◆ **Pruebas de aptitud:** en estas se miden las habilidades y capacidades potenciales para una tarea.
- ◆ **Pruebas de actitud:** aquí podemos descubrir el tipo de características que posee el individuo para ubicarlo en el puesto que le corresponda y que las ponga en práctica (podemos ubicar en este punto los test y pruebas psicométricas).
- ◆ **Pruebas de oficio:** miden el conocimiento del solicitante en determinada actividad y quizá su habilidad para la misma.

Otra evaluación que nos permite conocer las capacidades, pero mayormente enfocadas a la salud y que es de suma importancia pues es un requisito legal, y es el examen médico que tiene como finalidad de que el trabajador sea examinado físicamente para conocer que está en un estado de salud óptimo para desempeñar las tareas del puesto al que se le va a colocar.



Otro método evaluativo es la encuesta socioeconómica, que tiene por objetivo comprobar y conocer la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista, así como la información que se obtenga de sus referencias laborales y personales. Puedes solicitarle al candidato como principales referencias las siguientes:

- ◆ Cartas de recomendación de trabajos anteriores o personales en caso de que sea su primer empleo.
- ◆ Referencias por teléfono.
- ◆ Referencias por correo electrónico.

Estas dos últimas te permitirán verificar la información que el candidato te proporcione, pues llamas a estas referencias y así obtendrás información de mayor confiabilidad.

Paso 6

Una vez que obtienes los datos e información del candidato durante todo este proceso de selección, tienes que evaluar y comparar las características de tus candidatos con los requisitos del puesto a ocupar, para tomar la DECISIÓN FINAL.

Es recomendable que esta decisión sea tomada consensualmente y que cubra con los requisitos que se tienen sobre la vacante. Puedes tener un reporte de los resultados de tus candidatos a fin de complementar tu base de datos de expedientes de posibles candidatos futuros.



Un ejemplo de este formato es.

Nombre de la organización	
Reporte de resultado de pruebas.	
Nombre: _____	Fecha: _____
Puesto a ocupar: _____	
Escolaridad: _____	
Sueldo pretendido: _____	
Resultado de pruebas practicas: _____	
Resultado de pruebas psicológicas. Personalidad: _____	
Áreas de interés: _____	
Conclusiones: _____	Aceptado (<input type="checkbox"/>) R echazado (<input type="checkbox"/>)
Firma _____	

Paso 7

Ahora que ya tienes a la persona que cubrirá la vacante, lo que sigue es llevar a cabo la contratación. Para esto, debes solicitarle al candidato los documentos o datos necesarios para integrar su expediente, estos pueden variar de acuerdo al puesto que va a ocupar. Entre los documentos necesarios se tienen los siguientes:

- ◆ Acta de nacimiento.
- ◆ Registro federal de contribuyentes (RFC).
- ◆ CURP.
- ◆ Identificación oficial.
- ◆ Cartilla de servicio militar.
- ◆ Pasaporte.
- ◆ Licencia de manejo.
- ◆ Comprobante de estudios.

Tú decides cuales son los documentos que puedes solicitarle y van de acuerdo a los requerimientos del puesto.



Es necesario que consideres que se tiene que realizar un contrato que establezca de manera formal la relación del empleado con la organización y donde se especifiquen las funciones y la manera en que la organización cubrirá su pago (honorarios, salarios asimilados, etc.). Es importante que te bases en la Ley Federal del Trabajo, especialmente en los artículos 20, 21 y 25, en la Ley del IMSS, y en la Ley de INFONAVIT, las cuales te van a marcar que aspectos debes considerar dentro de tu contratación, cuales son los derechos y obligaciones que se adquieren en esta relación.

Por tanto, tienes que ver el contrato como un aspecto administrativo en donde:

- ◆ Al trabajador o empleado: le señala sus obligaciones, el lugar donde debe prestar su trabajo, la jornada laboral y los beneficios que obtiene en cambio.
- ◆ A la organización: le señala las condiciones en que se establece la relación laboral empresa-trabajador, lo que permitirá exigirle su contribución.

Ahora ya tienes el contrato firmado, y con ello la vacante cubierta, lo que prosigue es la inducción que le proporcionarás a tu nuevo empleado.

Paso 8

La inducción **“Es el proceso de guiar u orientar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto”** (Sánchez Barriga).

Esta etapa inicia al contratar a una nueva persona para un puesto, ahora necesitas orientarlo para que se adapte al ambiente de trabajo, es la manera en que incluyes al nuevo personal a sus funciones y para que el nuevo empleado pueda responder sus dudas sobre el puesto.

Es muy importante que tengas un Programa de Inducción que establezca un objetivo claro, para que facilite el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la organización, así como propiciar el desarrollo de sus sentidos de permanencia en la organización.

Dentro de los contenidos de un programa de inducción puedes incluir los siguientes:

- ◆ Un discurso de bienvenida.
- ◆ La organización (historia, filosofía, misión, valores, organigrama, políticas, entre otros).



- ◆ Servicios de la organización.
- ◆ Manual de bienvenida.
- ◆ Reglamento interno.

Ya que le otorgaste la inducción al nuevo empleado has terminado con este proceso de reclutamiento y selección de personal. Felicidades has hecho una buena elección!

Matriz ABC “Contabilidad y administración financiera de una OSC”

Ahora que conoces y tienes la información para desarrollar los elementos para la integración del capital humano, puedes hacer uso de la Matriz ABC para evaluar las ventajas sustentables que el Modelo ABC ha sumado a tu organización verificando en el último capítulo la ponderación de cada meta.

Matriz ABC	FORMULA-	IMPLEMENTACIÓN	EVALUACIÓN		
	Objetivo	Actividades	Meta	Check list	Ventaja sustentable
FORMULACIÓN	Definir el proceso de reclutamiento de capital humano de la OSC.	Establecer quien será el responsable del capital humano en la organización. Revisar que se hayan elaborado los perfiles y descripciones de puesto conforme al capítulo IV y V. Definir las políticas de reclutamiento de tu OSC. Identificar las fuentes de reclutamiento ideales para tu OSC.	Estructura y metodología para la integración del capital humano de las OSC.		
	Definir la integración del expediente de colaboración del capital humano.	Elaborar la lista de documentos que integrarán el expediente de colaboración de colaboradores asalariados, honorarios, voluntarios y servidores sociales	Expediente de colaboración completo de cada uno de los colaboradores		

Avances hacia la sustentabilidad de la organización de acuerdo al Modelo ABC en el tema

“Capital humano”: _____.



Capítulo VI

Contabilidad y administración financiera de una OSC

*“El pesimista se queja del viento; el optimista espera que cambie;
el realista ajusta las velas.”*
William George Ward

Objetivos del capítulo

- ◆ Compartir los conceptos básicos sobre la contabilidad y administración financiera de una OSC.
- ◆ Empoderar a los involucrados, para que en conjunto, definan el presupuesto anual de la organización y establezcan las medidas de control presupuestal para la administración financiera de la OSC.
- ◆ Evaluar el grado de avance en la sustentabilidad de tu organización.

En este capítulo entenderás los conceptos básicos de contabilidad y administración financiera adecuados a las OSC, como elementos fundamentales para la sustentabilidad. Te presentaremos inicialmente la información teórico conceptual sobre el tema, guiándote de manera sencilla en la construcción de sus elementos de acuerdo a cada una de las etapas del Modelo ABC, para finalmente integrarlos en la Matriz ABC.

De tal forma que al terminar de estudiar este capítulo podrás participar en la construcción del sistema contable de tu OSC, leer los estados financieros básicos, y participar en la construcción y administración del presupuesto anual de tu organización. Pero lo más importante serás consciente de su relevancia en la sustentabilidad de tu organización y podrás transmitirlos de manera eficaz a tu equipo de estrategias para difundirlo con los diferentes involucrados en la organización.





¿Qué es la contabilidad y para qué sirve?

El debate sobre si la contabilidad es una ciencia, una disciplina o una técnica sigue abierto, para nuestro caso, partiremos analizando la definición de las Normas de Información Financiera que se toman como la normatividad vigente y aplicable para los contadores.

Contabilidad: es una técnica que se utiliza para el registro y control de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera.

- ◆ Técnica: Un conjunto de procedimientos y recursos para lograr un fin determinado.
- ◆ Operaciones que afectan económicamente: Aquellas en las que se involucra el intercambio de dinero ó pueden ser valuadas en términos monetarios, como el caso de una donación en especie.
- ◆ Entidad: Es utilizado como sinónimo de organización, en donde la integración de recursos: materiales, financieros y humanos persiguen un mismo fin, en el caso de las OSC un propósito no lucrativo.
- ◆ Información financiera: Información expresada en unidades monetarias y descriptivas del desempeño y situación económica de una organización.

Partiendo de éstos conceptos podemos definir de manera concreta la contabilidad como:

La técnica de registro de las operaciones económicas de una organización que permite obtener información financiera”



¿Qué tipos de contabilidad existen?

Existen dos tipos de contabilidad desde el punto de vista fiscal: la simplificada y la general. Nos detendremos a explicar en qué consiste cada una, profundizando en la contabilidad general; por ser esta la que mayores beneficios aporta a la sustentabilidad de las OSC.



Contabilidad simplificada

Consta en el registro de las operaciones económicas de la organización en dos libros fundamentales:

- ◆ Libro de ingresos y egresos: en él básicamente se registran las entradas y salidas de dinero de la organización.
- ◆ Libro de inversiones y deducciones: aquí se registran las compras de bienes muebles e inmuebles, como son: automóviles, terrenos, equipo de cómputo, etc. Y su depreciación, que es la pérdida de valor por el uso y paso del tiempo.

Este tipo de contabilidad se recomienda para organizaciones con las siguientes características:

- ◆ Reciente creación.
- ◆ Operaciones anuales inferiores a los 50 mil pesos.
- ◆ No son donatarias autorizadas.
- ◆ Operan solo un proyecto de intervención social.
- ◆ No necesitan emitir estados financieros.
- ◆ No requieren información financiera para la toma de decisiones.

Contabilidad general

Es el tipo de contabilidad en la que se llevan registros analíticos de las operaciones económicas de la organización y se sistematizan en un software contable (preferentemente) para la emisión de estados financieros.

La contabilidad general está integrada de:

- ◆ Libro diario: en el que se hacen los registros de cada operación económica de la organización.
- ◆ Libro mayor: en el que se concentran por cuenta los movimientos económicos de la OSC.
- ◆ Estados financieros: en los que se presenta la situación financiera de la organización acumulando las diferentes cuentas en las que se registraron las operaciones económicas de la OSC.



Este tipo de contabilidad es recomendada para las OSC que:

- ◆ Operar más de un proyecto de intervención social
- ◆ Su operación anual es superior a los 50 mil pesos
- ◆ Son donatarias autorizadas
- ◆ Necesitan presentar estados financieros
- ◆ Desean analizar y proyectar la vida económica de la organización



¿Cuáles son los elementos básicos para llevar una contabilidad general

La contabilidad general aporta mayores beneficios a la sustentabilidad de las organizaciones de la sociedad civil porque permite analizar la información financiera sobre la vida económica de la OSC, y tomar decisiones más objetivas, basadas en sus resultados económicos.

Por otra parte, permite la proyección de la vida financiera de la organización, al proporcionarnos información sobre: las fuentes de financiamiento, el costo operativo de cada proyecto, el costo administrativo de la organización, las deudas y futuros cobros, el valor de la infraestructura de la OSC. Toda esta información es la base para elaborar un presupuesto anual de operaciones y llevar una mejor administración financiera.

Para llevar una contabilidad general, es necesario diseñar el sistema contable que utilizará la organización; es decir, la serie de procedimientos, herramientas y políticas de contabilidad para generar la información financiera sobre la OSC. Los elementos básicos son:

Catálogo de cuentas

Es el índice de cuentas contables en las que se registrarán las operaciones económicas de la organización, y debe ser construido en colaboración con el contador de tu OSC, para ellos es indispensable que conozcas los rubros que integran el catálogo:

Activo: Todos los recursos financieros, bienes y derechos con los que cuenta la organización para operar. El activo se divide en: activo circulante y no circulante.



Activo circulante: Está integrado por los recursos financieros; es decir, todo aquello que sea dinero, las cuentas por cobrar y los inventarios de mercancía que será vendida.

Activo no circulante: Se integra de los bienes inmuebles (terrenos y edificios) e inmuebles (automóviles, equipo de cómputo, equipo de oficina, muebles y enseres); así como por los derechos que pueden representar suscripciones a publicaciones, el pago anticipado de rentas o servicios.

Pasivo: Representa los recursos financieros que le fueron prestados por terceros a la organización para operar (proveedores) ó la obligación de pagos que se generan de su operación (salarios o impuestos).

Patrimonio: Está integrado por las aportaciones de los asociados y el resultado de operación de años anteriores; representa los recursos financieros que fueron aportados por los asociados y donadores para la operación de la organización.

Ingresos: Representan los recursos financieros que entran a la organización para su operación y pueden estar integrados por:

- ◆ Ventas de bienes o servicios
- ◆ Cuotas de recuperación
- ◆ Donativos
- ◆ Estímulos de gobierno

Es importante que contemples si tu organización recibe ingresos etiquetados para algún proyecto en específico; ya que de ser así, deberán incluirse en el catálogo de cuentas, especificando su restricción de uso dentro del activo, patrimonio e ingresos; de acuerdo a la siguiente clasificación:

Temporalmente restringido: Recursos financieros cuyo uso está limitado por disposiciones que expiran con el tiempo o propósito concluido.

- ◆ Por ejemplo: un donativo de 100 mil pesos recibido en septiembre para la fiesta de fin de año del albergue de una organización; este dinero no podrá ser utilizado para otro propósito que no sea el de la fiesta de fin de año.

Permanentemente restringido: Recurso financiero cuyo uso está limitado por disposiciones que no expiran con el paso del tiempo y no pueden ser eliminadas por acciones de la administración de la organización.



- ◆ Por ejemplo: el donativo de un terreno para la construcción de un comedor comunitario, solo podrá usarse el terreno para dicho fin sin la posibilidad posterior de convertirlo en oficinas administrativas.

Cabe señalar que quienes imponen la restricción sobre un recurso financiero, son los donadores y si este no hace ninguna especificación formal sobre el uso del donativo; la organización lo considerará como patrimonio no restringido.

No restringido: Recursos financieros cuyo uso esté limitado exclusivamente al cumplimiento del objeto social de la organización.

Egresos: Representan los gastos que hace la organización para su operación y están clasificados en:

- ◆ Gastos administrativos:
- ◆ Gastos de operación:
- ◆ Gastos financieros:

Lo importante en el diseño del catálogo de cuentas de tu organización es que trabajes en conjunto con el contador y le cuentes sobre la forma de operar de la OSC para que él pueda identificar que cuentas debe incluir.

Además pídele que diseñe el catálogo con una estructura que permita relacionar los ingresos con los egresos por proyecto que opera tu organización, de tal forma que facilite la administración financiera de cada proyecto.



No olvides revisar el CD adjunto a éste ABC, ahí encontrarás algunos ejemplos.

Para apoyarte en la elaboración del catálogo de cuentas de tu organización puedes hacer uso de la siguiente herramienta de diagnóstico que le será de gran utilidad a tu contador:



Concepto	Responde si ó no	Observaciones
	Sobre el activo	
¿Tienen un fondo(s) fijo de caja para imprevistos menores?		¿Cuántos y quién es la persona responsable?
¿Tienen cuenta bancaria a nombre de la OSC?		¿Cuántas? Especifica el número de cuenta e institución bancaria de cada una; además de para qué se usa.
¿Tienen cuentas de inversión?		¿Cuántas? Especificaciones sobre monto, plazo y tipo de inversión.
¿Realizan ventas de bienes o servicios a crédito?		Especifica el plazo autorizado de crédito.
¿Emiten cheques de gastos para comprobar?		Enlista el nombre de las personas autorizadas para recibir este tipo de cheques.
¿Hacen préstamos a trabajadores?		Especifica el monto máximo autorizado.
¿Realizan actividades de transformación y venta de bienes?		Especifica si producen o sólo comercializan.
¿Tienen terrenos a nombre de la OSC?		Especifica cuántos y si su uso está restringido.
¿Cuentan con construcciones sobre terrenos de la OSC?		Indica si fueron construidas por la OSC o adquiridas junto con el terreno y si su uso está restringido.
¿Tienen equipo de transporte a nombre de la OSC?		Indica cuántos y especifica los datos de cada unidad y si existe alguna restricción para su uso.
¿Tienen equipo de cómputo?		Elabora una lista (inventario) en el que especifiques el año de compra o donación y si existe alguna restricción para su uso.
¿Tienen equipo de oficina?		Elabora una lista (inventario) en el que especifiques el año de compra o donación y si existe alguna restricción para su uso.
¿Tienen muebles y enseres?		Elabora una lista (inventario) en el que especifiques el año de compra o donación y si existe alguna restricción para su uso.
¿Tienen algún otro tipo de bien mueble como maquinaria, entre otros?		Elabora una lista (inventario) en el que especifiques el año de compra o donación y si existe alguna restricción para su uso.
¿Pagan suscripciones anuales a alguna publicación o agrupación como el CEMEFI?		Especifica cuáles, la fecha de pago y monto.

Documento anexo catalogo de cuentas y guía contabilizadora de la OIAP





Este documento lo encuentras en el CD que acompaña el ABC.

El catálogo de cuentas es mucho más que una lista estandarizada de cuentas contables, debe ser una herramienta de contabilidad diseñada de acuerdo a las necesidades y características de operación de cada organización; ya que de su estructura depende la confiabilidad y funcionalidad de la información financiera que se obtenga sobre la OSC.

Políticas básicas de contabilidad

La contabilidad de una OSC debe apoyarse en políticas que faciliten el cumplimiento de obligaciones fiscales y normatividad contable.

Una política es: la serie de normas que indican el camino correcto a seguir en un proceso o actividad.

A través de nuestra experiencia de colaboración con organizaciones de la sociedad civil, hemos podido detectar que las políticas básicas de contabilidad son las referentes al manejo de: caja chica, bancos, así como las de recepción de donativos en efectivo y especie.

De tal forma que decidimos integrar al Modelo ABC una guía para elaboración de dichas políticas.

Guía para la elaboración de políticas básicas de contabilidad.

- 1) Es pertinente comenzar por identificar la finalidad de operación de cada uno de los conceptos sobre los que quieres elaborar la política
 - ◆ **Caja chica:** Es un fondo fijo de efectivo que se asigna en resguardo a una persona de confianza y presencia en la organización; su finalidad es la de tener efectivo disponible para cubrir eventualidades menores de la operación de la organización.
 - ◆ **Bancos:** Es un espacio virtual de administración del dinero de la organización que inicia su operación con la apertura de una cuenta de cheques en cualquier institución bancaria; su finalidad es la de resguardar el efectivo y facilitar las operaciones financieras de la organización a través de la infraestructura ofrecida por las instituciones bancarias.



- ♦ **Donativos:** Representan un aparte de los ingresos de las OSC y estos pueden ser recibidos en efectivo o en especie, cuyo último caso puede que sean nuevos o usados; su finalidad puede ser, para la operación en general de la organización o bien para algún fin en específico dentro de su objeto social; la finalidad de estos ingresos es que sean destinados al cumplimiento del objeto social de la organización.

- 2) Es necesario tener claro cuál es el proceso que sigue la operación de cada uno los conceptos.

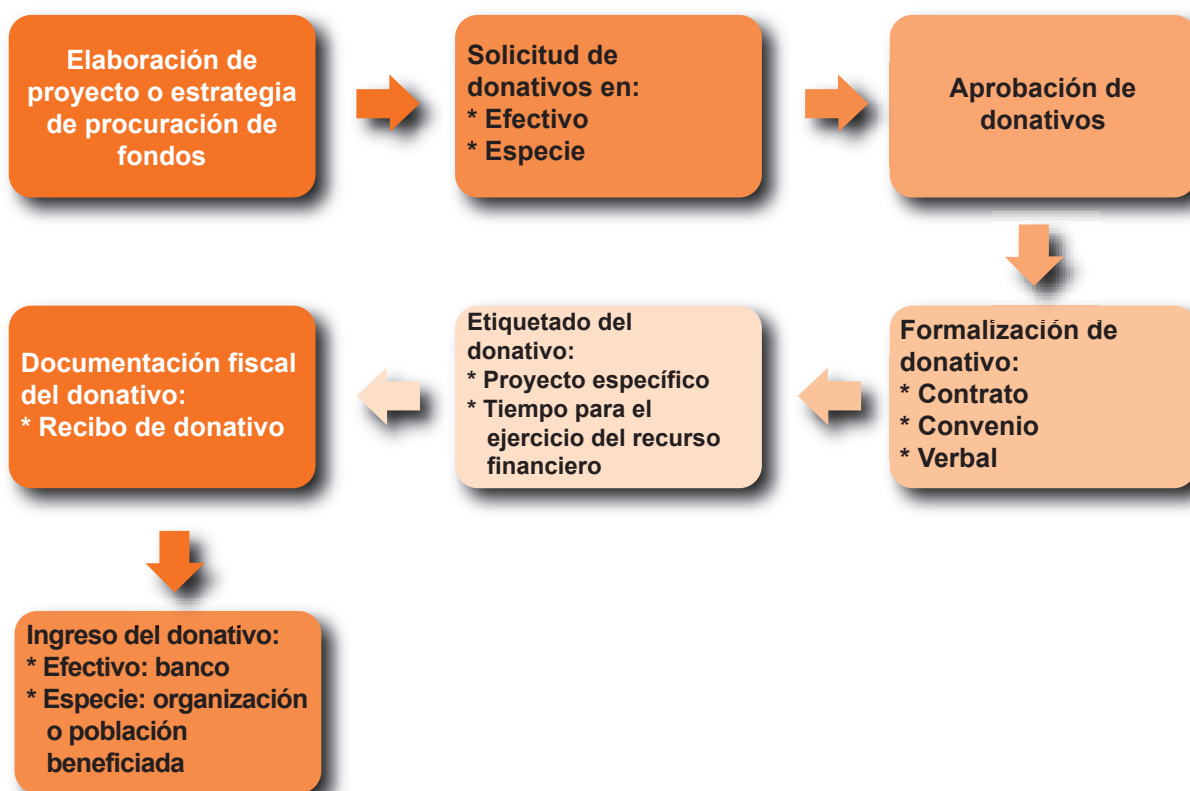
Caja chica



Bancos



Donativos



- 3) Utiliza los procedimientos generales que te presentamos en el punto dos de la “Guía para la elaboración de políticas básicas de contabilidad” y plasma en un diagrama de flujo el procedimiento específico que seguirá tu OSC.
- 4) Utiliza las siguientes normas básicas para elaborar la política de cada uno de los conceptos propuestos en la “Guía para la elaboración de políticas básicas de contabilidad”.

Caja chica

- ◆ El fondo de caja chica autorizado, de acuerdo al volumen de operaciones de la organización, es de \$ 000.00.
- ◆ El encargado de contabilidad con el apoyo de la administración de la organización es el único capacitado y autorizado para modificar el fondo de caja chica autorizado.
- ◆ La persona responsable del manejo de fondo de caja deberá firmar una carta responsiva por el resguardo del efectivo.
- ◆ El monto autorizado de gastos del fondo de caja chica es de \$ 00.00 (Se recomienda un monto no mayor a \$100.00, aunque es necesario analizar la operación de cada OSC)



- ◆ El periodo máximo para la comprobación de gastos de fondo de caja chica es de x días.
- ◆ Las personas autorizadas para solicitar dinero del fondo de caja chica son: XXX.
- ◆ Los gastos del fondo de caja chica se repondrán cada (semana, quince días, mes; dependiendo de la operación de la OSC)
- ◆ Se realizarán al menos XXX (se recomiendan 3) arqueos de fondo de caja chica sorpresivos durante el año.

Bancos

Al abrir una cuenta bancaria, te debes asegurar (si son donatarias autorizadas) de notificar a la institución bancaria que la OSC no es sujeto de Impuesto sobre Depósitos en efectivo.

- ◆ Todas las cuentas bancarias deben ser mancomunadas, es decir que los cheques requieran de dos firmas para poderse cobrar.
- ◆ Las personas autorizadas para la firma de chequeras son: XXX.
- ◆ La única persona autorizada para el manejo de banca electrónica es: XXX.
- ◆ Todos los ingresos a la cuenta bancaria deben ser documentados con un comprobante fiscal.
- ◆ En la medida de lo posible se debe evitar la elaboración de cheques nominativos, y en su caso estos nunca se deben elaborar por una cantidad superior a \$2,000.00.
- ◆ Los cheques nominativos, hechos a nombre de alguna persona, empresa u OSC, deben llevar invariablemente el sello "Para abono en cuenta".
- ◆ Todos los cheques elaborados deben fotocopiarlos una vez firmados y anexarse a una póliza de cheques.
- ◆ Las transferencias electrónicas deben imprimirse y firmarse por el responsable de la banca electrónica y anexarse a una póliza de egresos.
- ◆ Todas las pólizas de cheque y egresos deben acompañarse de los comprobantes fiscales que amparan la cantidad erogada.

Donativos

- ◆ De todo donativo debe elaborarse un recibo de donativo; en el caso de que no se cuente con los datos del donador o éste no requiera del recibo, se debe elaborar con el concepto de donativo anónimo.
- ◆ Si se recibe un donativo superior a \$100,000.00 en efectivo, metales preciosos o metales amonedados (monedas de metales preciosos: onzas, centenarios...) se deberá presentar la declaración informativa correspondiente a más tardar el día 17 del mes inmediato siguiente.



- ◆ Los donativos en especie deben ser inventariados y valuados a valor de mercado cuando son nuevos; si son usados y no existe fuente objetiva para valuarlos se deberá anotar en el concepto el valor estimado, y en el valor del donativo \$1.00.
- ◆ En los recibos de donativos en especie se debe incluir siempre la leyenda “En el caso de que los bienes donados hayan sido deducidos previamente para los efectos del impuesto sobre la renta, este donativo no es deducible”.

Estados financieros básicos

Las Normas de Información Financiera definen a los estados financieros como: “la manifestación fundamental de la información financiera que emana de la contabilidad.” Si recordamos nuestra definición de contabilidad:

“Técnica de registro de las operaciones económicas de una organización para obtener información financiera”

Podemos definir a los estados financieros como:

“La expresión final de la información económica registrada en contabilidad”

Usuarios de los estados financieros de las OSC

Entenderás mucho mejor este concepto si hablamos de los objetivos de los estados financieros que se derivan principalmente de las necesidades de quienes los usaran “usuarios de los estados financieros” por lo que primero identificaremos a estos últimos.

Asociados: los miembros reconocidos en el acta constitutiva y modificaciones posteriores a la misma.

Donadores: todos aquellos que patrocinan la operación de la organización sin recibir una contraprestación.

Órganos de supervisión internos y externos: son los encargados de vigilar la operación y administración e la organización.

Administradores: son los responsables de ejecutar los planes definidos por los órganos directivos de la organización.



Proveedores: los que proporcionan a cambio de una contraprestación bienes y servicios a la organización.

Colaboradores: incluye empleados y voluntarios que colaboran en la operación de la organización.

Beneficiarios: quienes reciben los servicios o bienes de la organización.

Entidades de gobierno: reguladoras y patrocinadoras de la operación de la organización.

Objetivos de los estados financieros de OSC

Ahora que conocemos quienes son los posibles usuarios de la información financiera de una OSC podemos hablar de los objetivos que los estados financieros deben cumplir.

Los estados financieros en general deben proporcionar elementos confiables para evaluar:

- a) El comportamiento económico financiero de la organización, su estabilidad y vulnerabilidad; así como su efectividad y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos.
- b) La capacidad de la organización para mantener y optimizar sus recursos, obtener financiamientos y en consecuencia la viabilidad de la misma.
- c) Si en el largo plazo la OSC puede continuar con el logro de su objeto social en un nivel de operación satisfactorio para los diferentes involucrados.

De los objetivos que tenga la información financiera en tu OSC dependerá el periodo de emisión de sus estados financieros, hay quienes deciden hacerlos mensualmente o quienes prefieren que se elaboren bimestralmente, inclusive quienes llegan a presentarlos trimestralmente para hacer comparativos de anuales.

Características cualitativas de los estados financieros

Para satisfacer las necesidades de los usuarios de la información financiera y por consiguiente cumplir con sus objetivos, los estados financieros deben cumplir con características elementales llamadas: características cualitativas.

Confiabilidad: Se refiere a la congruencia de las operaciones registradas en con-



tabilidad y se deriva de la veracidad de los mismos; es decir, de que las operaciones realmente hayan ocurrido.

Relevancia: Se considera que los estados financieros tienen esta característica cuando la información que presentan sirve para la toma de decisiones sobre la vida de la organización.

Comprensibilidad: Ésta es una característica esencial de los estados financieros ya que deben facilitar su entendimiento a los diferentes usuarios.

Comparabilidad: Para que los estados financieros cumplan con esta característica deben permitir a los usuarios identificar y analizar la información con otros periodos de la misma organización e inclusive con información de OSC similares.

Si pensamos en los estados financieros como documentos que muestran información expresada en cantidades de dinero, es difícil comprender como es que pueden cumplir con las características cualitativas.

Por ello, es que un elemento fundamental de los estados financieros son las notas que acompañan la información cuantitativa, expresada en números, y que sirven para aclarar posibles dudas o aportar información extra que se quiera comunicar sobre una cantidad en específico. Las notas a los estados financieros pueden ir al pie de los mismos o en un anexo.

Ya que hablamos de los objetivos y características de los estados financieros, podemos comenzar a involucrarnos con los estados financieros básicos: balance general y estado de actividades.

Balance general

El balance general es también llamado estado de posición financiera; ya que su finalidad es información a una fecha específica sobre los recursos con los que cuenta la OSC y las obligaciones por pagar.

Estructura del balance general

Los elementos del balance general son: activos, pasivos y patrimonio, cuya presentación debe estructurarse según indican la norma de información financiera, NIF B16 Estados financieros de entidades con propósitos no lucrativos.



- a) **Activo:** Deberá separarse en activo circulante y no circulante presentado de manera específica los activos que cuenten con alguna restricción para su uso y de ser necesario revelando dicha restricción en notas al balance general.
- b) **Pasivo:** Se debe presentar en el orden de su exigibilidad, fecha de pago, considerando en el pasivo a corto plazo las obligaciones a pagarse antes de un año y en el pasivo a largo plazo las que deban pagarse después de un año.
- c) **Patrimonio:** Debe presentarse clasificado por las diferentes restricciones que presente.

Estado de actividades (resultados)

Las organizaciones de la sociedad civil a diferencia de las organizaciones lucrativas (empresas), que elaboran estado de resultados, deben elaborar el estado de actividades, cuya finalidad es mostrar, además de los resultados de la operación de una OSC por un periodo determinado, los cambios en el patrimonio según sus restricciones.

Estructura del estado de actividades

Los elementos del estado de actividades son: ingresos, gastos, cambios netos en el patrimonio y patrimonio al final del periodo; cuya información debe presentarse según la norma de información financiera NIF B16 en tres columnas que clasifiquen el patrimonio de acuerdo a su restricción.

Ingresos: Representan las entradas de dinero provenientes de las diferentes fuentes de procuración de fondos y financiamiento de la organización.

Gastos: Son las salidas de dinero para cubrir los pagos de la operación de la OSC.

Cambios netos en el patrimonio: Son las modificaciones que sufre cada una de las clasificaciones del patrimonio entre el inicio y el fin del periodo.

Patrimonio al final del periodo: es el resultado de la operación de la organización clasificado de acuerdo a su restricción.





¿Qué es la administración financiera?

La administración financiera es la forma en la que la OSC distribuye los recursos monetarios para operar sus diferentes programas, teniendo en cuenta que la mayoría de los recursos con los que cuenta una organización de la sociedad civil están restringidos para un proyecto específico por el donador.

La herramienta clave para la administración financiera es el **Presupuesto**: documento en el que se definen las fuentes y aplicaciones de los recursos económicos, por lo que se divide en presupuesto de ingresos y presupuesto de egresos.

Elementos de la elaboración de un presupuesto

La elaboración del presupuesto de una organización de la sociedad civil parte de la planeación anual que deberá estar alineada a la planeación estratégica o marco lógico de la OSC.

En la planeación anual es indispensable contar con los programas sociales y actividades administrativas a desarrollar, identificando los recursos materiales y equipo humano requerido para cada una de ellas.

1) Para ello te proponemos uses la siguiente matriz:

Programa	Actividad	Recursos materiales	Equipo Humano
Administración	Contabilidad	Programa de contabilidad Computadora Escritorio	Contador y auxiliar contable (Sueldos y salarios)
	Dirección general	Computadora	Director general (Asimilados a salarios)
Programa asistencial	Banco de alimentos	Equipo de transporte Bodega de almacenaje	Chofer (Asimilados a salarios) Renta mensual
Programa de lectura	Círculo infantil de lectura al aire libre	Stock de libros infantiles	Facilitador de lectura (Honorarios profesionales)



- 2) Una vez elaborada la hay que hacer las cotizaciones correspondientes a los recursos materiales y la asignación de la remuneración para el equipo humano de colaboración, para lo que puedes agregar dos columnas a la matriz anterior:

Programa	Actividad	Recursos materiales	Presupuesto	Equipo Humano	Remuneración
Administración	Contabilidad	Programa de contabilidad	\$ 6,000.00	Contador	\$ 12,000.00
		Computadora	\$ 8,000.00	Auxiliar contable	\$ 5,000.00 mensual
		Escritorio	\$ 3,000.00	(Sueldos y salarios)	

Convoquen a una reunión general en la que expliquen a cada una de las áreas de su organigrama la metodología de elaboración de la matriz presentada y asignenles la tarea del desarrollo de su planeación anual.

- 3) Una vez que cada área tenga su matriz hasta las columnas de presupuesto y remuneración, reúnanse nuevamente y compartan sus matrices con la finalidad de empatar objetivos, hagan las modificaciones necesarias.
- 4) Una vez revisadas y aprobadas las matrices generales de planeación anual de cada área de la organización, elaboren un cronograma en el que calendaricen las actividades planteadas. Para ello basta agregar a la matriz un cronograma mensual como el siguiente:

Programa	Actividad	Enero	Febrero	Marzo	Recursos materiales	Presupuesto	Equipo Humano	Remuneración
Administración	Contabilidad	X	X	X	Programa de contabilidad	\$ 6,000.00	Contador	\$ 12,000.00
					Computadora	\$ 8,000.00	Auxiliar contable	\$ 5,000.00 mensual
					Escritorio	\$ 3,000.00	(Sueldos y salarios)	

El coordinador o responsable de cada área debe validar y aprobar la calendarización de las actividades.

- 5) Ahora reúnanse nuevamente y que cada área presente su matriz con cronograma de actividades, para empatar agendas entre las diferentes áreas, hagan las modificaciones correspondientes y validen con el área o encargado de la procuración de fondos la posibilidad de contar con los recursos necesarios para la operación de cada actividad en la fecha planteada.



- 6) Una vez aprobadas las agendas de trabajo de cada área, pídanle al área o encargado de procuración de fondos que haga su planeación para que sea integrada al presupuesto de ingresos de la organización.
- 7) Ya con la matriz de planeación de cada área y el plan de procuración de fondos, reúnete con tu contador o facilitador para la elaboración del presupuesto anual de tu OSC, para lo que puedes usar el siguiente formato:

Nombre de la OSC
Presupuesto anual 2012

I N G R E S O S					
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
Cuotas de recuperación					
Campaña de donación mensual					
Coinversión investigación INDESOL					
Coinversión equidad de género INDESOL					
Colecta de primavera					
Subasta de verano					
Metlife					
Campaña de donativos empresariales					
Rendimientos de cuenta de inversión					
Total de ingresos					
E G R E S O S					
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
Administración					
Equipo humano					
Recursos materiales					
Procuración de fondos					
Equipo humano					
Recursos materiales					
Programa asistencial					
Equipo humano					
Recursos materiales					
Programa de lectura					
Equipo humano					
Recursos materiales					
Total de egresos					



Matriz ABC “Contabilidad y administración financiera de una OSC”

Ahora que conoces y tienes la información para desarrollar los elementos de la contabilidad y administración financiera, puedes hacer uso de la Matriz ABC para evaluar las ventajas sustentables que el Modelo ABC ha sumado a tu organización verificando en el último capítulo la ponderación de cada meta.

Matriz ABC	FORMULACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	EVALUACIÓN		
	Objetivo	Actividades	Meta	Check list	Ventaja sustentable
FORMULACIÓN	Definir el sistema de contabilidad adecuado para tu OSC	Definir si el contador de las OSC será interno o externo Definir el tipo de contabilidad que se llevará: simplificada o general Si se elige llevar contabilidad general: definir el catálogo de cuentas Establecer el periodo por el que se elaborarán los estados financieros	Comunicación efectiva con el contador Contabilidad eficaz y costeable para la OSC Catálogo de cuentas Tener información financiera oportuna para la toma de decisiones		
	Administrar eficazmente los recursos financieros de la OSC	Elaborar el plan de trabajo anual por área Incluir columnas de presupuesto a equipo humano y recursos materiales Calendarizar las actividades anuales de cada área Elaborar el plan de procuración de fondos Elaborar el presupuesto de ingresos y egresos anual en acompañamiento del contador o facilitador elegido	Plan de trabajo anual por área Presupuesto del plan de trabajo por área Cronograma de actividades del plan de trabajo de cada área Plan de procuración de fondos para las actividades anuales de la OSC Presupuesto anual de ingreso y egresos de la OSC		

Avances hacia la sustentabilidad de la organización de acuerdo al **Modelo ABC** en el tema

“Contabilidad y administración financiera de una OSC”: _____.



Capítulo VII

Integración del modelo ABC “De la constitución a la sustentabilidad de las OSC”

*No está bien descubrir las faltas sin indicar a la vez el remedio
para combatirlas”*

Goethe

Objetivos del capítulo

- ◆ Definir la ponderación que cada uno de los temas del modelo ABC aporta como ventaja sustentable a las OSC.
- ◆ Integrar la matriz ABC con cada uno de los temas abordados en el modelo ABC.

Este capítulo te ofrece la visión final sobre el modelo ABC **“De la constitución a la sustentabilidad de las OSC”** como un método práctico e integrado para el empoderamiento de quienes participan en la administración de las OSC en México.

Recordemos que ésta guía es una herramienta que permite la articulación sustentable de la estructura organizacional de una OSC. A lo largo de los capítulos anteriores, fuimos integrando a través de las tres etapas que contempla el modelo: la formulación, la implementación y la evaluación; la información teórico práctica para que paulatinamente sumes a tu OSC ventajas sustentables que apoyen el éxito de la misma.

Ahora te presentamos la matriz ABC integrada con los diferentes temas abordados en el modelo ABC y la ponderación respectiva a su ventaja sustentable.



Capítulo II

La construcción legal de una OSC

Matriz	FORMULACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	EVALUACIÓN		
ABC	Objetivo	Actividades	Meta	Check list	Ventaja sustentable
FORMULACIÓN	Revisión del objeto social para garantizar que este diseñado dentro de marco jurídico fiscal, permitiendo la sustentabilidad de la OSC	<p>Revisar que el objeto contenga actividades contempladas por la LISR para ser autorizadas como donataria y a su vez se encuentren en la Ley de Fomento</p> <p>Revisar que el acta de la OSC contenga las cláusulas referentes a patrimonio y liquidación establecidas en el marco jurídico de las donatarias autorizadas.</p>	<p>Un objeto social estratégico</p> <p>Tener acceso a la solicitud de donataria autorizada</p>		7%
	Obtener la inscripción al Registro Federal de OSC	Preparar los requisitos para el tramite en INDESOL	CLUNI		6%
	Obtener la autorización de donataria	<p>Definir por cuales de las actividades contempladas en el objeto social se solicitará la autorización.</p> <p>Definir si la autorización a solicitar es solo nacional ó también internacional.</p>	Autorización de donataria,		7%



Capítulo III

El cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales

Matriz	FORMULACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	EVALUACIÓN		
ABC	Objetivo	Actividades	Meta	Check list	Ventaja sustentable
FORMULACIÓN	Comprenderás las obligaciones legales y fiscales de tu OSC.	Identificar tus obligaciones de acuerdo a tu RFC.	Calendario de Obligaciones.		16%
	Conocerás los requisitos para realizar trámites fiscales y legales.	Identificación de los documentos que acompañan para darse de alta como patrón ante el IMSS	Alta patronal.		4%

Capítulo IV

Cultura y estructura organizacional

Matriz	FORMULACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	EVALUACIÓN		
ABC	Objetivo	Actividades	Meta	Check list	Ventaja sustentable
FORMULACIÓN	Definir la cultura organizacional	Elaborar la declaración de misión Redactar la declaración de visión Establecer y definir los valores organizacionales	Misión Visión Valores		10%
	Diseñar la estructura organizacional	Elegir el tipo de organigrama adecuado y diseñarlo Elaborar el perfil y descripción de cada puesto del organigrama	Organigrama Catálogo de puestos		10%



Capítulo V

Capital humano

Matriz ABC	FORMULA-	IMPLEMENTACIÓN	EVALUACIÓN		
	Objetivo	Actividades	Meta	Check list	Ventaja sustentable
FORMULACIÓN	Definir el proceso de reclutamiento de capital humano de la OSC.	<p>Establecer quien será el responsable del capital humano en la organización.</p> <p>Revisar que se hayan elaborado los perfiles y descripciones de puesto conforme al capítulo IV y V.</p> <p>Definir las políticas de reclutamiento de tu OSC.</p> <p>Identificar las fuentes de reclutamiento ideales para tu OSC.</p>	Estructura y metodología para la integración del capital humano de las OSC.		10%
	Definir la integración del expediente de colaboración del capital humano.	Elaborar la lista de documentos que integrarán el expediente de colaboración de colaboradores asalariados, honorarios, voluntarios y servidores sociales	Expediente de colaboración completo de cada uno de los colaboradores		10%



Capítulo VI

Contabilidad y administración financiera para las OSC

Matriz ABC	FORMULACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	EVALUACIÓN		
	Objetivo	Actividades	Meta	Check list	Ventaja sustentable
FORMULACIÓN	Definir el sistema de contabilidad adecuado para tu OSC	<p>Definir si el contador de las OSC será interno o externo</p> <p>Definir el tipo de contabilidad que se llevará: simplificada o general</p> <p>Si se elige llevar contabilidad general: definir el catálogo de cuentas</p> <p>Establecer el periodo por el que se elaborarán los estados financieros</p>	<p>Comunicación efectiva con el contador</p> <p>Contabilidad eficaz y costeable para la OSC</p> <p>Catálogo de cuentas</p> <p>Tener información financiera oportuna para la toma de decisiones</p>		10%
	Administrar eficazmente los recursos financieros de la OSC	<p>Elaborar el plan de trabajo anual por área</p> <p>Incluir columnas de presupuesto a equipo humano y recursos materiales</p> <p>Calendarizar las actividades anuales de cada área</p> <p>Elaborar el plan de procuración de fondos</p> <p>Elaborar el presupuesto de ingresos y egresos anual en acompañamiento del contador o facilitador elegido</p>	<p>Plan de trabajo anual por área</p> <p>Presupuesto del plan de trabajo por área</p> <p>Cronograma de actividades del plan de trabajo de cada área</p> <p>Plan de procuración de fondos para las actividades anuales de la OSC</p> <p>Presupuesto anual de ingreso y egresos de la OSC</p>		10%



Bibliografía

- ◆ Amezcua Ornelas, Norahenid. **Nueva Ley del Seguro Social, Comentada.** Edit. Gasca, México 2011
- ◆ Carrillo Collard, Patricia, Robles Aguilar, Gisela. **Construyendo tu organización en 16 pasos, Alternativas y Capacidades México (2009)**
- ◆ El Fortalecimiento de las Instituciones sin Fines de Lucro en México, Costa Rica Y El Salvador. **Lecciones y Hallazgos que se obtuvieron del Estudio de Factibilidad para el Centro Tides.**
- ◆ http://www.tides.org/fileadmin/user/pdf/WP_FeasibilityStudySpanish.pdf (Agosto 2011)
- ◆ Luna Guerra, Antonio. Donativos 2011, **El efecto del IETU y el ISR en donantes y donatarias autorizadas,** Edit. ISEF México (2011)
- ◆ México, Código Fiscal de la Federación y Reglamento (2011)
- ◆ México, Ley del Impuesto Sobre la Renta y Reglamento (2011)
- ◆ México, Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, (2008)
- ◆ México, Ley del Impuesto a los Depositos en Efectivo (2011)
- ◆ México, Ley del Impuesto al Valor Agregado y Reglamento (2011)
- ◆ México, Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Unica (2011)
- ◆ México, Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal (2011)
- ◆ Pérez Chávez, Campero y Fol. **Donatarias Autorizadas Tratamiento Fiscal,** Taxxx Editores, México (2007)
- ◆ Taylor, Edward B. **Primitive Culture En. Bohannan Paul y Marx Glazar.** Antropología Lecturas. Madrid. Mac Graw Hill. (1992)
- ◆ Valenzuela Rubén. **Las OSC en México, su evolución y sus principales retos.** Tesis Doctoral. Universidad Iberoamericana, México 2006.
http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014753/014753_00.pdf (Agosto 2011)



Agradecimientos

En éste momento tan importante para Transformando 360 Grados, queremos agradecer profundamente la solidaridad, el apoyo y el tiempo que nos han brindado todas las personas que han tocado con su talento el corazón de este libro.

Gracias a todos los que se tomaron el tiempo para responder a nuestras preguntas; sus experiencias y conocimientos han sido guía imprescindible para nuestras conclusiones.

Queremos hacer una mención especial a **INDESOL** por confiar en nuestro trabajo y cumplir con su misión al fortalecer proyectos de **OSC's**.

Nuestro más profundo agradecimiento para todo el equipo, que, con su talento, **paciencia, voluntad y energía, hacen posibles los pasos de Transformando 360 Grados** y especialmente hoy, la materialización de este gran proyecto:

Equipo Directivo de Transformando 360 Grados AC:

Maribel Trejo Estudillo: Directora de Responsabilidad Social, Coordinadora de Proyecto

Gloria Lara Cantón: Directora de Enlace y Fortalecimiento Institucional, Responsable de diseño de proyecto y Comité.

Adolfo David Fonseca Trejo: Apoyo legal y Administrativo.

Rodolfo Enrique Rio Garza: Presidente de la Asociación.

Un reconocimiento especial a las aportaciones de la **Dra. Zulima García Hernández, Dra. Artemisa Montes Sylvan.**

Equipo operativo:

Aede Hatziri Recillas Ayala, Osiris Pérez Pérez, Debra Priscilla Bulnes Domínguez, Janet Juárez Morales, Ana Midori Cruz Mendoza, Felipe Ortiz Vázquez, Juan Romero Hernández, Lilia Martínez Villegas.



Y para todas las Organizaciones que aportan tanto cada día y en especial por participar en nuestro diagnóstico:

Asistencia Social del cuidado Infantil IAP, Asociación de ciegos y débiles visuales Louis Braille AC, Asociación independiente de participación social AC, Asociación mexicana de ayuda a la familia AC, Asociación nacional de impulso al desarrollo rural sustentable AC, Asociación y Asistencia social infantil AC, Bienestar ciudadano AC, CAM AC, CAPSI capacitación ciudadana AC, Casa María Goretti IAP, CD Aby Alin una nueva luz AC, Centro de atención para niños con daño cerebral AC, Centro especial de rehabilitación y aprendizaje, Centro de Rehabilitación Metamorfosis IAP, Chanolliliztli AC, Cihuatlalpan, Mujer de tierra firme AC, CINDE AC, Confederación de periodistas asociados AC, Convergencia de organismos civiles AC, Familiares y amigos de los enfermos psiquiátricos AC, Federación de asociaciones civiles en México AC, Drogadictos Anónimos, A.C. Fundación Kristen AC, Fundación Luna Negra Experimentación Cultural LUNEC A.C, Fundación mejora tu vida AC, Fundación para la integración familiar del migrante poblana AC, Fundación Proempleo productivo de Puebla AC, Fundación sistema apoyo comunitario indígena AC, Grupo de mujeres oncológicas AC, High micro foundation AC, Hogar del Joven IAP, Hogar juvenil del Santísimo Redentor IAP, Hogares Providencia AC, Homo fabar AC, In-lakesh-alakem AC, Investigación, Organización y Acción comunitaria Altepétl AC, Las artes y la cultura en la construcción de una niñez plena AC, Manos Capaces IAP, Mas ciudadanía ACICAMATI, Miel que vino del cielo AC, Mujer Cereso en Libertad AC, Mujeres Organizadas en pie de lucha AC, Niños y Niñas de la Sierra IAP, Provicondón AC, Proyecto de Vida IAP, Q Pet Educación Ambiental AC, Red de mujeres desarrollo AC, Red de Organizaciones de la Sociedad Civil de la República Mexicana AC, Senderos IAP, SIEMBRA AC, Siempre ayudar AC, Unidades habitacionales, colonias, barrios y fraccionamientos alianza ciudadana de Puebla AC, UAM Xochimilco, Universidad de las artes México AC, Victory y Ortega AC, Villa Infantil Jesús y Dolores Martínez IAP, Villas Juan Diego IBP, Yolia niñas de la calle IAP



Coordinadora del proyecto:
Maribel Trejo Estudillo

Transformando 360 Grados AC

Es una agencia de servicios para la profesionalización y fortalecimiento institucional de Organizaciones de la Sociedad Civil, respetando siempre la gran diversidad que existe en el sector social y su esencia participativa.

Alvaro Obregón 73
Col. Roma
55251339
55880062

360enlace@gmail.com,
enlace@360.org.mx
www.360.org.mx